

Peran *Job Satisfaction* sebagai Pemediator Pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Commitment* Terhadap *Employee Performance*

Febria Agustianingsih, Vivin Maharani Ekowati
Universitas Islam Negeri Mauana Malik Ibrahim Malang, Indonesia
febriaagustia@gmail.com, vivien.maharani@yahoo.com

ABSTRACT

Management is a process of coordinating activities with the aim of time efficiency through cooperation with others. The company will be able to achieve organizational goals if it has employees with good performance. The purpose of this study was to examine the influence of employee engagement, organizational commitment on employee performance using job satisfaction as a mediation variable. This research is a quantitative study with explanatory research method to prove the research hypotheses. Data were gathered through the distribution of questionnaires to 88 respondents, and analyzed using partial least squares (PLS). The result of this study show that employee engagement directly affects employee performance, organizational commitment directly affects employee performance, Job satisfaction mediates the influence of employee engagement on employee performance and Job satisfaction mediates the influence of organizational commitment on employee performance.

Keywords: *Employee Engagement, Organizational Commitment, Employee Performance, Job Satisfaction*

ABSTRAK

Manajemen merupakan sebuah proses mengkoordinasi kegiatan dengan tujuan untuk efisiensi waktu melalui kerja sama dengan orang lain. Perusahaan akan mampu mencapai tujuan organisasi apabila memiliki karyawan dengan kinerja yang baik. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh *employee engagement*, *organizational commitment* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pada Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, dengan pendekatan ekplanatory untuk menjawab rumusan masalah. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan *software SmartPLS* Versi 3.0. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada 88 responden, dan dianalisis dengan *partial least square (PLS)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, variabel komitmen organisasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Keterikatan Karyawan, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Pengkoordinasian tugas dengan tujuan untuk memaksimalkan efisiensi waktu melalui kerja sama tim disebut dengan manajemen (Robbins,1990). Manajemen berperan penting dalam segala aspek kehidupan. Salah satunya dalam hal memajemen sumber daya manusia. Menurut Sinambela (2017) Proses pengorganisasian, pembinaan, pemberian penghargaan, dan pengawasan baik terhadap individu maupun kelompok tertentu dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia sangat berperan penting dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan di sebuah perusahaan. Jika karyawan berkinerja dengan baik, maka perusahaan dapat memenuhi tujuannya. Kinerja merupakan komponen penting bagi sebuah bisnis karena dapat mendukung rencana jangka panjang dan menjadi dasar untuk evaluasi, pengawasan, dan inisiatif dengan tujuan untuk meningkatkan hasil kinerja. Meskipun demikian, berbagai faktor dapat mempengaruhi seberapa baik kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian Jankingthong dan Urkkhum (2012) terdapat beberapa elemen yang dapat mempengaruhi kinerja seperti motivasi pelayanan publik, kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan (*employee engagement*), dan keadilan organisasi. Salah satu elemen tersebut adalah *employee engagement*. *Employee engagement* atau keterikatan karyawan merupakan sebuah keadaan yang mana seseorang merasa terhubung dan *engaged* secara fisik, kognitif, dan emosional terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990). Setiap perusahaan harus memperhatikan *employee engagement* karyawan (Anwar & Shukur, 2015). Keterikatan karyawan akan menghasilkan berbagai perilaku yang dapat mendorong kolaborasi tim dalam upayanya untuk pencapaian tujuan perusahaan (Bakker & Demerouti, 2007). Upaya kolaborasi tim yang baik ini akan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Bakker & Demerouti, 2007).

Air bersih merupakan salah satu kebutuhan utama masyarakat. Dalam hal penyediaan air bersih, PDAM Kota Batu memiliki peran yang krusial bagi warga Kota Batu. Sebagai perusahaan yang menyediakan air bersih di Kota Batu, perusahaan ini memasok air bersih serta mendistribusikan kebutuhan air bersih kepada masyarakat. Untuk memastikan bahwa warga Kota Batu memiliki akses air minum yang bersih, PDAM Kota Batu harus memberikan pelayanan yang optimal. Evaluasi dari masyarakat setempat sebagai pelanggan mereka memiliki dampak yang signifikan terhadap seberapa baik pelayanan yang mereka berikan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Employee Engagement PDAM Kota Batu berhubungan erat dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan mereka. Berdasarkan Schaufelli et al., (2002) *employee engagement* memiliki 3 indikator yakni *vigor*, *absorption* dan *dedication*. *Vigor* didefinisikan sebagai sebagai seseorang yang bekerja dengan penuh semangat dan mempunyai keinginan yang tinggi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Namun, terlihat dari akun media sosial mereka bahwa banyak pelanggan yang menyatakan ketidakpuasan dengan layanan yang mereka terima sehingga mereka meninggalkan ulasan yang kurang baik di sosial media perusahaan. Pelanggan beranggapan bahwa

karyawan PDAM Kota Batu tidak bersemangat untuk bekerja dan pelayanan yang mereka berikan dianggap belum optimal bagi pelanggan. Hal ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* turut berkontribusi terhadap permasalahan ini.

Menurut Nurjanah et al., (2016) karyawan yang memiliki rasa keterikatan atau *engagement* yang tinggi terhadap pekerjaannya akan mengutamakan apapun yang berkaitan dengan pekerjaan seperti tidak meninggalkan pekerjaan tanpa alasan, datang bekerja tepat pada waktunya sehingga minim terjadinya keterlambatan kerja, serta merasa mempunyai keterikatan dan hubungan yang kuat dengan organisasinya. Melalui data rekap absensi karyawan, terdapat tingkat keterlambatan karyawan yang cukup tinggi. Selain itu, karena sistem absensi dilakukan menggunakan *fingerprint*, sebagian lupa untuk melakukan absensi sehingga tercatat terlambat otomatis melalui sistem meskipun mereka telah datang lebih awal. Melalui jumlah keterlambatan yang ada, terdapat indikasi adanya *engaged* atau keterikatan yang rendah pada karyawan PDAM Kota Batu.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dan menguji berdasarkan fenomena yang terjadi mengenai bagaimana kepuasan kerja berfungsi sebagai mediasi antara keterikatan karyawan dan komitmen organisasional terhadap kinerja, serta efek langsung dari variabel tersebut terhadap kinerja. Menurut hasil penelitian Hasmayni et al., (2022) dan Supriyanto et al., (2021) yang menyatakan bahwa *Employee engagement* atau keterikatan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hariyanto et al., (2021) dan Panjaitan (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lalu menurut penelitian yang dilakukan oleh Munparidi & Sayuti (2020) dan Purnamasari & Alimuddin (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selalu ada tantangan yang harus diatasi dalam proses mencapai tujuan yang telah ditetapkan, termasuk permasalahan pemeliharaan peralatan produksi, terhambatnya aliran bahan baku, pengelolaan keuangan perusahaan, lingkungan perusahaan, serta permasalahan manajemen SDM yang menjadi penyebab utama dari masalah lainnya (Sinambela, 2017). Jika karyawan dapat berkinerja optimal, maka perusahaan akan dapat memenuhi tujuannya dengan tepat dan efisien. PDAM Kota Batu berperan krusial dalam proses penyediaan dan distribusi air bersih kepada masyarakat sehingga performa kinerja mereka juga perlu di tingkatkan. Melalui fenomena yang telah dipaparkan, tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan pengujian dan analisa bagaimana pengaruh *employee engagement* dan *Organizational Commitment* berpengaruh langsung terhadap *employee performance*, serta peran *job satisfaction* sebagai pemediasi pengaruh *employee engagement* dan *Organizational Commitment* terhadap *employee performance*.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert yang terdiri dari lima poin, yang dimulai dari 1 (satu) yang berarti sangat tidak setuju sampai dengan 5 (lima) yang berarti sangat setuju. Penelitian ini menggunakan 4 (empat)

variabel yaitu *Employee engagement*, *organizational commitment*, *job satisfaction* dan kinerja karyawan. *Employee engagement* diukur menggunakan 3 (tiga) indikator (Schaufeli et al., 2002; Kahn, 1990)), yaitu: *vigor*, *dedication*, *absorption*. *Organizational commitment* diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator ((Meyer & Allen, 1991) dan (Indra, 2010) Senes, 1993), yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif. Kepuasan kerja diukur berdasarkan 6 (enam) indikator, yaitu: pekerjaan yang menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, promosi dan supervisi (Robbins, 1990) dan (Luthans, 2006) 2003). Kinerja karyawan diukur oleh 7 (tujuh) indikator, yaitu: kuantitas, kualitas, efektivitas, ketepatan waktu, kemandirian, kehadiran, kerjasama ((Robbins, 1990); (Mathis & Jackson, 2002).

Populasi yang digunakan penelitian ini adalah pegawai PDAM Kota Batu yang berjumlah 88 orang dengan teknik sampel yang digunakan adalah teknik *sampling jenuh*. Lalu data dalam penelitian ini dianalisis dengan *Partial Least Square (PLS)*. Analisis Statistik deskriptif dipergunakan agar diketahui lebih detail bagaimana distribusi frekuensi jawaban responden dari hasil kuesioner serta supaya memperoleh gambaran mengenai variabel yang di uji secara mendalam. Model PLS yang digunakan pada penelitian ini menurut (Supriyanto & Maharani, 2019) merupakan model yang dikembangkan sebagai solusi alternatif apabila teori dasar pada model penelitian ini belum cukup kuat dan juga apabila indikator yang dipergunakan belum mencapai model pengukuran reflektif. Adapun pengujian mediasi dalam penelitian ini diuji menggunakan *Sobel Test* pada *software Free Statistic Calculation for Sobel Test* versi 4.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendekatan *Structural Equation Model (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)* atau *SmartPLS* versi 3.0 digunakan dalam penelitian ini. Menurut Ghazali dalam Supriyanto & Maharani (2019) PLS adalah sebuah metode ampuh dan *powerfull* yang tidak membutuhkan terlalu banyak asumsi dasar. Adapun PLS bertujuan untuk memprediksi selberapa besar tingkat pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Selain itu juga digunakan untuk mengetahui keterkaitan hubungan teoritis di antara variabel yang dianalisa. Dalam PLS, dilakukan 3 tahapan pengujian, yakni pengujian outer model, inner model dan pengujian hipotesa. Pengujian outer model dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability* dan *cornbach alpha*. Sedangkan untuk pengujian inner model terdiri dari pengujian R-Square, Q-Square. Kemudian untuk pengujian hipotesa dilihat melalui hasil uji *bootstrapping* dalam *pls* dan berdasarkan hasil uji *sobel test*.

Tabel 1. Convergent Validity (Loading Factor)

| Indikator | EE | OC | JS | EP | Keterangan | Indikator | EE | OC | JS | EP | Keterangan |
|-----------|--------------|--------------|--------------|----|------------|-----------|----|----|--------------|--------------|------------|
| X1.1 | 0,889 | | | | Valid | Z.3 | | | 0,824 | | Valid |
| X1.2 | 0,805 | | | | Valid | Z.4 | | | 0,794 | | Valid |
| X1.3 | 0,837 | | | | Valid | Z.5 | | | 0,801 | | Valid |
| X1.4 | 0,837 | | | | Valid | Z.6 | | | 0,803 | | Valid |
| X1.5 | 0,810 | | | | Valid | Z.7 | | | 0,754 | | Valid |
| X1.6 | 0,764 | | | | Valid | Z.8 | | | 0,772 | | Valid |
| X1.7 | 0,806 | | | | Valid | Z.9 | | | 0,796 | | Valid |
| X1.8 | 0,850 | | | | Valid | Z.10 | | | 0,800 | | Valid |
| X1.9 | 0,838 | | | | Valid | Z.11 | | | 0,803 | | Valid |
| X1.10 | 0,836 | | | | Valid | Z.12 | | | 0,800 | | Valid |
| X1.11 | 0,841 | | | | Valid | Z.13 | | | 0,819 | | Valid |
| X1.12 | 0,832 | | | | Valid | Z.14 | | | 0,805 | | Valid |
| X1.13 | 0,828 | | | | Valid | Z.15 | | | 0,806 | | Valid |
| X1.14 | 0,856 | | | | Valid | Z.16 | | | 0,807 | | Valid |
| X1.15 | 0,840 | | | | Valid | Y.1 | | | | 0,783 | Valid |
| X1.16 | 0,784 | | | | Valid | Y.2 | | | | 0,800 | Valid |
| X2.1 | | 0,779 | | | Valid | Y.3 | | | | 0,813 | Valid |
| X2.2 | | 0,817 | | | Valid | Y.4 | | | | 0,815 | Valid |
| X2.3 | | 0,852 | | | Valid | Y.5 | | | | 0,783 | Valid |
| X2.4 | | 0,799 | | | Valid | Y.6 | | | | 0,822 | Valid |
| X2.5 | | 0,835 | | | Valid | Y.7 | | | | 0,846 | Valid |
| X2.6 | | 0,773 | | | Valid | Y.8 | | | | 0,779 | Valid |
| X2.7 | | 0,799 | | | Valid | Y.9 | | | | 0,833 | Valid |
| X2.8 | | 0,781 | | | Valid | Y.10 | | | | 0,789 | Valid |
| X2.9 | | 0,826 | | | Valid | Y.11 | | | | 0,807 | Valid |
| X2.10 | | 0,834 | | | Valid | Y.12 | | | | 0,787 | Valid |
| X2.11 | | 0,822 | | | Valid | Y.13 | | | | 0,783 | Valid |
| X2.12 | | 0,833 | | | Valid | Y.14 | | | | 0,776 | Valid |
| Z.2 | | | 0,794 | | Valid | Y.15 | | | | 0,787 | Valid |

Melalui hasil analisa yang dijabarkan pada tabel 2, dapat disimpulkan jika indikator yang digunakan pada tiap variabel ini telah memiliki nilai loading factor yang telah mencapai diatas 0,7. Maknanya, seuruh item pada indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuji nilainya dan dinyatakan lolos serta valid untuk digunakan.

Tabel 2. Discriminant Validity (Cross Loading)

| Indikator | EE | EP | JS | OC | Indikator | EE | EP | JS | OC |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| X1.1 | 0,889 | 0,679 | 0,603 | 0,599 | Y.10 | 0,750 | 0,800 | 0,594 | 0,623 |
| X1.10 | 0,805 | 0,580 | 0,496 | 0,575 | Y.11 | 0,682 | 0,813 | 0,631 | 0,650 |
| X1.11 | 0,837 | 0,524 | 0,477 | 0,514 | Y.12 | 0,669 | 0,815 | 0,682 | 0,609 |

| | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| X1.12 | 0,837 | 0,549 | 0,504 | 0,512 | Y.13 | 0,616 | 0,783 | 0,570 | 0,563 |
| X1.13 | 0,810 | 0,543 | 0,456 | 0,555 | Y.14 | 0,629 | 0,822 | 0,641 | 0,668 |
| X1.14 | 0,764 | 0,659 | 0,518 | 0,560 | Y.15 | 0,558 | 0,846 | 0,629 | 0,613 |
| X1.15 | 0,806 | 0,659 | 0,526 | 0,501 | Y.2 | 0,473 | 0,779 | 0,624 | 0,539 |
| X1.16 | 0,850 | 0,661 | 0,560 | 0,543 | Y.3 | 0,475 | 0,833 | 0,645 | 0,526 |
| X1.2 | 0,838 | 0,650 | 0,538 | 0,589 | Y.4 | 0,612 | 0,789 | 0,704 | 0,641 |
| X1.3 | 0,836 | 0,580 | 0,493 | 0,556 | Y.5 | 0,580 | 0,807 | 0,738 | 0,530 |
| X1.4 | 0,841 | 0,549 | 0,531 | 0,512 | Y.6 | 0,462 | 0,787 | 0,643 | 0,533 |
| X1.5 | 0,832 | 0,532 | 0,531 | 0,532 | Y.7 | 0,533 | 0,783 | 0,631 | 0,525 |
| X1.6 | 0,828 | 0,591 | 0,494 | 0,520 | Y.8 | 0,414 | 0,776 | 0,678 | 0,504 |
| X1.7 | 0,856 | 0,654 | 0,539 | 0,533 | Y.9 | 0,643 | 0,787 | 0,608 | 0,616 |
| X1.8 | 0,840 | 0,680 | 0,609 | 0,575 | Z.1 | 0,510 | 0,568 | 0,781 | 0,577 |
| X1.9 | 0,784 | 0,579 | 0,533 | 0,610 | Z.10 | 0,625 | 0,670 | 0,794 | 0,555 |
| X2.1 | 0,654 | 0,683 | 0,545 | 0,779 | Z.11 | 0,527 | 0,659 | 0,824 | 0,515 |
| X2.10 | 0,588 | 0,630 | 0,571 | 0,817 | Z.12 | 0,493 | 0,487 | 0,794 | 0,445 |
| X2.11 | 0,589 | 0,596 | 0,577 | 0,852 | Z.13 | 0,480 | 0,543 | 0,801 | 0,471 |
| X2.12 | 0,552 | 0,505 | 0,477 | 0,799 | Z.14 | 0,518 | 0,604 | 0,803 | 0,518 |
| X2.2 | 0,503 | 0,628 | 0,544 | 0,835 | Z.15 | 0,447 | 0,470 | 0,754 | 0,475 |
| X2.3 | 0,386 | 0,585 | 0,471 | 0,773 | Z.16 | 0,515 | 0,536 | 0,772 | 0,476 |
| X2.4 | 0,510 | 0,595 | 0,483 | 0,799 | Z.2 | 0,397 | 0,707 | 0,796 | 0,576 |
| X2.5 | 0,489 | 0,528 | 0,516 | 0,781 | Z.3 | 0,570 | 0,694 | 0,800 | 0,466 |
| X2.6 | 0,592 | 0,594 | 0,538 | 0,826 | Z.4 | 0,454 | 0,723 | 0,803 | 0,547 |
| X2.7 | 0,483 | 0,547 | 0,536 | 0,834 | Z.5 | 0,545 | 0,751 | 0,800 | 0,569 |
| X2.8 | 0,531 | 0,596 | 0,499 | 0,822 | Z.6 | 0,527 | 0,789 | 0,819 | 0,560 |
| X2.9 | 0,568 | 0,570 | 0,556 | 0,833 | Z.7 | 0,454 | 0,728 | 0,805 | 0,477 |
| Y.1 | 0,649 | 0,783 | 0,676 | 0,548 | Z.8 | 0,494 | 0,670 | 0,806 | 0,517 |
| | | | | | Z.9 | 0,558 | 0,590 | 0,807 | 0,505 |

Melalui hasil analisa yang dijabarkan pada tabel 3, dapat disimpulkan jika nilai tiap indikator dari variabel yang terbentuk memiliki nilai lebih besar dari nilai cross loading variabel lain sebagai pembandingnya. Artinya, hasil instrumen penelitian ini memiliki nilai *discriminan validity* yang telah terpenuhi dan bernilai baik pada tiap susunannya.

Tabel 3. Discriminant Validity (AVE)

| Variabel | Rata-rata Diekstraksi (AVE) |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Employee Engagement (X1) | 0,686 |
| Organizational Commitment (X2) | 0,660 |
| Job Satisfaction (Z) | 0,636 |
| Employee Performance (Y) | 0,640 |

Melalui hasil pengujian pada tabel 4, dapat ditarik kesimpulan jika seuruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini yakni variabel *employee engagement, organizational commitment, job satisfaction* dan *employee performance*

ini nilai AVE nya diatas 0,5. Maknanya, keempat variabel tersebut dianggap telah memiliki nilai yang baik pada diskriminan validity nya.

Tabel 4. Composite Reliability and Cronbach Alpha

| Variabel | Composite Reliability | Cronbach's alpha | Keterangan |
|--|-----------------------|------------------|------------|
| Employee Engagement (X1) Organizational Commitment (X2) | 0,972 | 0,969 | Reliabel |
| Job Satisfaction (Z) | 0,958 | 0,953 | Reliabel |
| Employee Performance (Y) | 0,965 | 0,961 | Reliabel |
| | 0,963 | 0,959 | Reliabel |

Melalui hasil pengujian yang dijabarkan pada tabel 5, dapat dilihat jika hasil nilai pengujian Composite Reliability and Cronbach Alpha dari keempat variabel yakni *employee engagement*, *organizational commitment*, *job satisfaction* dan *employee performance* telah bernilai diatas angka 0,7. Seuruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai diatas 0,9, yang artinya telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang nilainya dianggap lolos jika diatas 0,7. Dengan demikian, nilai Composite Reliability and Cronbach Alpha dalam penelitian ini telah lolos dan reliabel.

Structural Modes

Tabel 5. R-Square dan Q-Square

| Endogenous | R-Square |
|--------------------------|----------|
| Job Satisfaction (Z) | 0,498 |
| Employee Performance (Y) | 0,760 |

$$Q^2 = 1 - (1 - R_z^2) (1 - R_y^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,498) (1 - 0,760) = 0,738$$

Melalui hasil pengujian yang dipaparkan pada tabel 6, dapat disimpulkan jika variabel *employee performance* memiliki nilai R-Square yang mencapai persentase 76%, yang didapatkan dari pengaruh variabel *employee engagement*, *organizational commitment* dan *job satisfaction*. Sedangkan untuk nilai R-Square dari *Job Satisfaction* didapatkan nilai sebesar 49,8% yang dipengaruhi oleh variabel *employee engagement* dan *organizational commitment*. Kemudian sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

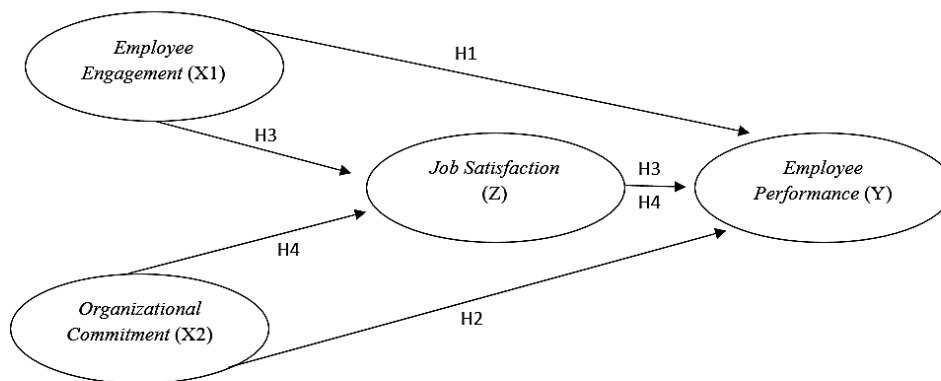
Lalu pada tabel 6, juga dipaparkan hasil pengujian Q-Square pada penelitian ini telah memiliki nilai *predictive relevance* sebesar 73,8% atau 0,738. Maknanya, nilai Q-Square penelitian ini telah mampu menjelaskan model penelitian dengan nilai kontribusi datanya sebesar 73,8%. Lalu sisanya sebesar 26,2% ini dijelaskan variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Tabel 6. Hasil Bootstrapping

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|----------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| EE -> EP | 0,271 | 0,260 | 0,108 | 2,502 | 0,013 |
| EE -> JS | 0,369 | 0,370 | 0,110 | 3,350 | 0,001 |
| JS -> EP | 0,486 | 0,508 | 0,118 | 4,132 | 0,000 |
| OC -> EP | 0,231 | 0,217 | 0,109 | 2,122 | 0,034 |
| OC -> JS | 0,405 | 0,414 | 0,104 | 3,872 | 0,000 |

Metode pengujian hipotesa dilakukan dengan melihat nilai t-statistika dan nilai P-Value nya dari sebuah model penelitian. Model hipotesa akan dinyatakan diterima apabila nilai Pengujian hipotesis nya memiliki nilai t-statistika > 1,96 dan P-Value nya sebesar < 0,05. Nilai pengujian hipotesa ini diketahui melalui tahapan *bootstrapping* dalam SmartPLS.



Gambar 1. Model penelitian

H1 : Employee engagement berpengaruh terhadap employee performance

Melalui hasil pengujian *bootstrapping* pada tabel 7, diketahui nilai uji variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai koefisien parameter sebesar 0,271, nilai t hitung sebesar 2,502 atau lebih dari 1,96, dan nilai P-value sebesar 0,013 atau lebih kecil dari 0,05, Oleh karena itu, karena terdapat hubungan langsung antara variabel *employee engagement* dengan variabel kinerja karyawan. Maka **H1 diterima**.

Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi perkembangan kinerja karyawan adalah *employee engagement* (Macey et al., 2009). Pekerja yang sangat terikat dengan perusahaan akan mampu memahami dan merasakan gairah yang besar terhadap apa yang mereka kerjakan. Salah satu indikator *employee engagement* adalah *absorption* yang berarti keasyikan (Schaufeli et al., 2002). Seorang yang dapat bergairah dan menikmati pekerjaan sehingga memiliki tingkat fokus yang baik dan konsentrasi

penuh disebut dengan *absorption*. Kinerja karyawan yang optimal dapat di peroleh dengan bagaimana sikap mereka ketika bekerja dapat fokus sepenuhnya terhadap apa yang mereka kerjakan. Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja yakni faktor diri atau individu karyawan. Ketika seseorang dalam kondisi sehat secara fisik dan mental, mereka juga lebih mampu untuk fokus, sehingga dapat meningkatkan performa kinerja. Melalui kedua teori ini, menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan saling berkaitan. Keterikatan yang tinggi dari seorang karyawan terhadap pelkerjaanya ini akan berdampak pada meningkatnya kinerja mereka sehingga mampu mencapai tujuan organisasi (Diem et al, 2018).

Temuan penelitian ini dikuatkan oleh penelitian Sarinah (2020), yang menyatakan bahwa *employee engagement* yang tinggi berdampak pada peningkatan kinerja. Artinya, *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*. Penelitian lainnya, khususnya penelitian yang dilakukan oleh Tambunan (2022), Antri et al. (2023) dan Irawati (2021) juga konsisten dengan hasil *employee engagement* berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance*.

H2 : Organizational commitment berpengaruh terhadap employee performance

Melalui hasil pengujian *bootsrapping* pada tabel 7, Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan hasil analisis yang menunjukkan nilai koefisien parameter sebesar 0,321, nilai t-statistik sebesar 2,122 atau lebih besar dari 1,96, dan P-Value sebesar 0,034 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian *Organizational commitment* berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance*. **Maka H2 diterima**

Shalahuddin (2018) menyatakan bahwa dengan mengutamakan komitmen organisasional merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Seorang karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan lebih mudah meningkatkan kinerjanya karena pekerjaan dan hal yang berkaitan dengan organisasi menjadi prioritas utamanya (Salahuddin, 2018). Mathis & Jackson (2006) menyatakan bahwa salah satu elemen yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah tingkatan upaya dan usaha yang dikerahkan oleh individu. Definisi Komitmen organisasional menurut Robbins & Judgel (2007) adalah proses seberapa mendalam seorang karyawan dalam mengidentifikasi perusahaan dengan tujuannya serta tingkatan seberapa besar keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi. Maka melalui teori diatas, terdapat hubungan bagaimana komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan mengutamakan pekerjaannya diatas kepentingan apapun serta upayanya yang maksimal dalam mempertahankan keanggotaan dalam organisasi sehingga usahanya dalam berkinerja juga akan optimal performanya (Kustya & Nugraheni,2020). Artinya, hubungan antara *Organizational commitment* dan *employee performance* saling berkaitan satu sama lain.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Muliaty (2021) yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan meningkatkan kinerja yang baik dalam perusahaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen organisasional. Penelitian oleh Amir et al., (2023), Hutriany (2020), dan Rahmatika et al., (2022) merupakan beberapa penelitian yang mendukung pernyataan ini. Penelitian-penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa variabel *organizational commitment* secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 7. Indirect Effect

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ([O/STDEV]) | P Values |
|----------------|------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|
| EE -> JS -> EP | 0,179 | 0,190 | 0,079 | 2,264 | 0,024 |
| OC -> JS -> EP | 0,197 | 0,214 | 0,082 | 2,393 | 0,017 |

Tabel 8. Sobel Test

| Jalur | A | B | S_A | S_B | Test Statisti c | Sig | Ket |
|--------------------------------|-------|-------|-----------|-----------|-----------------------|-------|-----|
| EIEI (X1) > JS (Z) > Ep (Y) | 0.389 | 0.410 | 0.10 9 | 0.07 2 | 2.571 | 0.010 | Sig |
| OC (X2) > JS (Z) > Ep (Y) | 0.580 | 0.410 | 0.15 0 | 0.07 2 | 3.198 | 0.001 | Sig |

H3 : Job Satisfaction sebagai pemediasi pengaruh *Employee engagement* terhadap *employee performance*

Melalui hasil pengujian *indirect effect* dan *sobel test* pada tabel 8 dan 9, variabel *job satisfaction* sebagai pemediasi *employee engagement* terhadap *employee performance* mendapatkan besaran nilai koefisiensi parameter yakni 0,179, nilai t-statistika selbesar 2,264 atau > 1,96 dan nilai P-Valuel nya selbesar 0,024 atau < 0,05. Kemudian pada hasil uji *sobel test* mendapatkan nilai t-statistika selbesar 2.571 atau > 1,96 dan nilai P-Valuel nya selbesar 0.010 atau < 0,05. Artinya, *job satisfaction* berkaitan erat dengan variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *job satisfaction* memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*. **Maka H3 diterima.**

Menurut blum dalam as'ad (2004), terdapat beberapa hal yang menjadi faktor kepuasan kerja, salah satunya adalah keterikatan karyawan. Maka, kepuasan kerja memiliki hubungan yang berkaitan erat dengan keterikatan karyawan. Apabila dalam diri seorang karyawan terdapat *engaged* yang tinggi terhadap pekerjaannya, maka dirinya juga akan memiliki rasa kepuasan kerja yang maksimal pula sehingga

kinerjanya juga mengalami peningkatan. Salah satu indikator dalam *employee engagement* yakni dedikasi (*dedication*). Dedikasi ini didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki rasa antusiasme tinggi terhadap pekerjaannya serta merasa bangga dan ingin terlibat sepenuhnya pada pekerjaan yang dimilikinya (Schaufelli et al., 2002). Melalui beberapa teori tersebut, dapat ditarik kesimpulan jika *employee engagement* akan berpengaruh terhadap tingkatan kepuasan (*satisfaction*) kerja karyawan, sehingga nantinya performa kinerjanya juga akan berkembang dan optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Supriyanto et al (2021), yang menyatakan variabel *employee engagement* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga ia memiliki emosi yang positif dan merasa puas saat bekerja serta meningkatkan secara optimal kinerjanya. Maka, variabel *job satisfaction* mampu memediasi hubungan *employee engagement* terhadap *employee performance*. Penelitian lainnya yang juga memiliki hasil yang sejalan dengan hasil penelitian yakni (Agustina, 2022), Hakim (2022), Rukanda & Faisal (2023) dan Michelle & Rostiana (2019).

H4 : Job Satisfaction sebagai pemediasi pengaruh *Organizational commitment* terhadap *employee performance*

Melalui hasil pengujian *indirect effect* dan *sobel test* pada tabel 8 dan 9, didapatkan hasil uji hipotesis *job satisfaction* sebagai pemediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance* mendapatkan nilai hasil koefisien parameter 0,197, t-statistika 2,393 atau > 1,96 dan nilai P-Valuenya selbesar 0,017 atau < 0,05. Kemudian berdasarkan hasil *uji sobell test*, mendapatkan nilai t-statistika 3.198 atau > 1,96 dan nilai P-Valuenya selbesar 0.001 atau < 0,05. Hal itu berarti, dapat disimpulkan jika variabel *job satisfaction* memiliki hubungan yang erat antara variabel *Organizational commitment* terhadap *employee performance*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *job satisfaction* memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*. **Maka H4 diterima.**

Burt dalam As'ad (1995) menyatakan terdapat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yang salah satunya adalah faktor yang berasal dari individu sendiri, terutama bagaimana perilakunya terhadap pekerjaan dan organisasinya. Keadaan psikologis seseorang yang dihubungkan dengan nilai konsistensi, kepercayaan, serta perasaan keyakinan yang teguh dalam diri agar tetap melakukan pekerjaan dengan baik serta tingkatan kemauan untuk mempertahankan status anggota pada sebuah organisasi disebut sebagai komitmen organisasional (Indra, 2010). Dari teori ini, dapat ditarik kesimpulan jika karyawan yang memiliki rasa kepuasan dalam bekerja, akan menunjukkan berbagai perilaku dan keadaan psikologis yang baik terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Karyawan akan memiliki perilaku yang positif ketika bekerja serta berusaha dan berupaya untuk terus bertahan didalam sebuah organisasi. Karyawan yang berkomitmen dengan organisasinya akan berupaya tetap berdedikasi dan bertahan dengan organisasi, sehingga ia akan memiliki rasa kepuasan dalam dirinya. Karyawan yang

berkomitmen akan memiliki kepuasan diri sehingga nantinya kinerjanya juga akan mengalami peningkatan. Tingginya komitmen organisasional karyawan dapat mempengaruhi kondisi psikologis karyawan, salah satunya yakni kepuasan kerja (Fermayani et al., 2019). Teori ini semakin menguatkan hasil temuan penelitian ini bahwa karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi cenderung memiliki kondisi psikologis yang membuatnya memiliki rasa kepuasan kerja yang tinggi serta mampu berkinerja secara optimal karena keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Maka, melalui beberapa teori yang telah dijelaskan, komitmen organisasional dan kepuasan kerja ini berhubungan erat satu sama lainnya.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh Satri et al., (2023), Nyoto & Rajab (2022), dan Sirelgar et al., (2023) yang juga menyatakan bahwa *organizational commitment* dan *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingginya tingkat komitmen dalam diri karyawan, juga akan berdampak pada kepuasan nya dalam bekerja, sehingga karyawan berkinerja dengan baik dan maksimal. Maknanya, *Job Satisfaction* mampu memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*.

KESIMPUNAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa Variabel *employee engagement* berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance* karyawan PDAM Kota Batu. Ketika karyawan memiliki keterikatan terhadap pelkerjaannya, maka ia akan menampilkan emosi positif ketika belkerja sehingga kinerjanya juga akan meningkat. Lalu hipotesis kedua, yakni variabel *organizational commitment* berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance* karyawan PDAM Kota Batu, artinya tingkat komitmen organisasional karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan meningkatnya komitmen organisasional karyawan maka akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan merelka. Hipotesis ketiga, Kepuasan kerja memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*. Semakin tinggi tingkat *employee engagement* karyawan, maka kepuasan kerjanya juga meningkat sehingga kinerjanya juga semakin optimal. Hipotesis keempat, Kepuasan kerja memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasional karyawan, maka tingkat kepuasan kerjanya juga meningkat sehingga performa kinerja juga semakin optimal.

Desain penelitian ini masih beum dapat meminimalkan resiko kemungkinan terjadinya bias kesamaan metode (*Common Method Bias*) karena semua data yang dikumpulkan melalui ukuran laporan mandiri (*self report*) terkadang memiliki kemungkinan untuk dipengaruhi oleh bias respon kepantasan sosial (*Social Desirability*) artinya jawaban yang diberikan dianggap pantas tapi beum tentu mencerminkan keadaan sesungguhnya. Kuesioner dengan skala Likert terkadang sulit untuk menjelaskan secara detail tentang kinerja pegawai. Penelitian yang akan datang dapat menggunakan kuesioner dengan metode campuran supaya jawaban

responden yang didapatkan jauh lebih bervariasi. Penelitian yang akan datang diutamakan untuk menambahkan variabel moderator sehingga akan memperluas cakupan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, M. (2022). Pengaruh Keterikatan Karyawan, Gaya Kepemimpinan Situasional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 101-114.
- Amir, A., Ananda, D. R., Alifiah, I., Ihsan, M. N., & Safitri, I. (2023). Pengaruh Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Kota Makassar. *SEiKO: Journal of Management & Business*, 6(2).
- As'ad, M. (1995). *Psikologi Industri* (Edisi Keem). Liberty.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri: Seri ilmu SDM* (Edisi keem). Liberty.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model : state of the art*. 22(3), 309–328.
- Diem, M. J. ., Marwah, T. ., Hanafi, A. ., & Andriana, I. . (2023). The Effect of Satisfaction on the Relationship Between Employee Engagement and Performance. *International Conference Faculty of Economics and Business*, 2(1), 8-17
- Fermayani, R., Harahap, R R., Ramadhan, P. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ecogen*. 6 (2)
- Greenberg, J., & Baron, R. . (2003). *Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work* (Edisi dela). Prentice Hall.
- Hakim, M M. (2022). Pengaruh Persepsi Organisasi, Kepuasan Dan Keterikatan Terhadap Kinerja Karyawan Supermarket Superindo Di Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 11 (11)
- Hasmayni, B., Tambunan, C., & Chandra, A. (2022). *The Correlation of Between Employee Engagement and Employees Performance at PDAM Tirtanadi, Tuasan Branch*. 2(2), 71–79.
- Hutriany, W., Marnis, M., & Suarman, S. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Citizenship (Ocb) Karyawan Pdam Tirtauli Kota Pematangsiantar, Provinsi Sumatera Utara. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 83-97.
- Indra, K. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1).
- Irawati, Dewi., Sunaryo, Hadi., & Rahman, F (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Employee Engagement, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Kota Malang. e – *Jurnal Riset Manajemen*.
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). *Factors Affecting Job Performance : A Review*

- of Literature*. 12(2), 115–127.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work*. 33(4), 692–724.
- Kustya, N. D., & Nugraheni, Rini. 2020. Analisis Pengaruh Work Engagement Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat Pdam Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*. 9 (2).
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for analys, Practice, and Competitive Advantage*. Valtera Corporation.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Michelle, M., & Rostiana, R. (2020). Analisis pengaruh keterikatan kerja, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(5), 191-198.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment*. 1(1), 61–89.
- Munparidi, & Sayuti, A. J. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 36–46.
- Nurjanah, R. (2016). Kepibadian Karaywan dan Budaya Organisasi : Faktor Determinan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Manajemen*, 20(2).
- Nyoto, N., & Rajab, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Universitas Riau Pekanbaru. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(1), 15-27.
- Panjaitan, M. (2022). *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pdam Tirtanadi Cabang Padang Bulan*. 9(2), 303–310.
- Purnamasari, D., & Alimuddin, M. I. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pdam Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa*. 1(2), 201–210.
- Rahmatika, I. K. (2021). *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Profesionalisme Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Tirta Mahottama Kabupaten Klungkung (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar)*.
- Rukanda, A. J., & Faisal, A. (2023). Pengaruh Keterikatan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mnc Wahana Wisata. *Jurnal*

Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia, 12(1)

- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory : Structure, Designs and Applications* (Edisi keti). Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior* (Edisi Dua). Pearson Prentice Hall.
- Sarinah, Lisa. (2020). Pengaruh Profesionalisme, Employee Engagement (Keterikatan Karyawan), Dan Integritas Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Dki Jakarta. *Kinerja Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3 (1)
- Santri, S. P. D., Verawati, D. M., & Giovanni, A. (2023). Pengaruh Self-Efficacy, Self-Esteem Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang. *Among Makarti*, 16(1).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Alez-rom, V. G. (2002). *The Measurement Of Engagement And Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor*. 71–92.
- Shalahuddin, A. (2018). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*. 7 (3)
- Sinambela, L. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Pujiyanto, Z. T. (2021). *Employee Engagement : A Quantitative Review and Its Relationship with Job Satisfaction and Employee Performance*. 529 (Iconetos 2020), 268–273.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2019). *Riset Manajemen SDM: Untuk Skripsi, tesis, disertasi dan dilengkapi dengan contoh artikel jurnal*. Intelegensia Media.