JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 16 Desember 2024 | **Revised:** 26 Desember 2024 | **Accepted:** 18 Januari 2025

Pengaruh Employee Relation dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Banten

M Asyirullah Intizam[1], Angrian Permana[2], Tata Rustandi[3], Umalihayati Umalihayati[4]
[1]Universitas Bina Bangsa, Serang, Indonesia, muhammadasyirullah@gmail.com
[2]Universitas Bina Bangsa, Serang, Indonesia, angrian.permana@binabangsa.ac.id
[3]Universitas Bina Bangsa, Serang, Indonesia, tata.rustandi@binabangsa.ac.id
[4]Universitas Bina Bangsa, Serang, Indonesia, umalihayati@binabangsa.ac.id

Corresponding Author: muhammadasyirullah@gmail.com[1]

Abstract: *Employee performance plays an important role in the operation and management of the system, which can help minimize these potential losses. This situation raises society's need for performance, considering that electricity is society's basic need for life and PLN is the only institution tasked with providing electric power for the public interest, thus demanding improvements. The purpose of this research is to determine the direct influence of employee relations on employee performance and job satisfaction. The direct influence of employee engagement on employee performance and job satisfaction. And to find out how job satisfaction can mediate the influence of employee relations and employee engagement on employee performance. This research uses quantitative methods using the Smart Pls data processing tool. From various previous studies with various methods, variables and different results, there has been no research that specifically combines Employee Relations, Employee Engagement and job satisfaction in the context of employee performance at PT. PLN (Persero). This research will provide new insight into the importance of Employee Relations, Employee Engagement, and job satisfaction in influencing employee performance. The population in this study were all employees of PT. PLN (Persero) Banten main distribution unit has 250 employees. The sample in this study used 140 respondents. Overall, the results of the analysis show that all relationships between variables hypothesized in this research model are statistically significant, both directly and indirectly (through the mediating variable Job Satisfaction). As for the research results, there is a direct influence of employee relations on employee performance, there is a direct influence of employee engagement on employee performance, there is a direct influence of job satisfaction on employee performance, there is a direct influence of employee relations on job satisfaction, there is a direct influence of employee engagement on job satisfaction, job satisfaction can mediate the influence of employee relations on job satisfaction, job satisfaction can mediate the influence of employee engagement on job satisfaction.*

Keyword: Employee Relations, Employee Engagement, Employee Performance, Job Satisfaction

Abstrak: Kinerja karyawan memainkan peranan penting dalam pengoperasian dan pengelolaan sistem, yang dapat membantu meminimalkan potensi kerugian ini. Keadaan ini menimbulkan kebutuhan masyarakat akan kinerja, mengingat listrik merupakan kebutuhan pokok masyarakat dalam

kehidupan dan PLN merupakan satu-satunya lembaga yang bertugas menyediakan tenaga listrik untuk kepentingan umum sehingga menuntut adanya perbaikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh langsung *employee relation* terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Serta untuk mengetahui kepuasan kerja dapan memediasi pengaruh *employee relation* dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif menggunakan alat bantu olah data Smart Pls. Dari berbagai penelitian sebelumnya dengan berbagai metode, variabel, serta hasil yang berbeda, belum ada penelitian yang secara khusus menggabungkan Employee Relation, Employee Engagement, dan kepuasan kerja dalam konteks kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero). Penelitian ini akan memberikan wawasan baru tentang pentingnya Employee Relation, Employee Engagement, dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai PT. PLN (persero) unit induk distribusi Banten sebanyak 250 karyawan. sampel pada penelitian ini menggunakan 140 orang responden. Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel yang dihipotesiskan dalam model penelitian ini signifikan secara statistik, baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui variabel mediasi Kepuasan Kerja). Adapun hasil penelitian terdapat pengaruh langsung *employee relation* terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh langsung *employee relation* terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *employee relation* terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Employee Relation, Employee Engagement,* Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Globalisasi ditandai dengan semakin hilangnya batas-batas negara, yang menyebabkan meningkatnya persaingan dalam industri. Perusahaan domestik kini tidak hanya bersaing dengan perusahaan domestik lainnya, tetapi juga harus bersaing dengan perusahaan internasional. Salah satu kunci utama untuk memenangkan persaingan tersebut adalah dengan menunjukkan kinerja yang baik. Setiap perusahaan, baik swasta maupun negara, dituntut untuk memiliki kinerja yang baik, karena kinerja yang baik akan menentukan kelangsungan serta keberhasilan perusahaan. Jika perusahaan memiliki kinerja yang baik, maka perusahaan akan dapat mempertahankan atau meningkatkan usahanya. Sebaliknya, jika kinerja perusahaan buruk, maka perusahaan akan kesulitan untuk bertahan, apalagi meningkatkan usaha.

Pada dasarnya, Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) didirikan untuk mencapai tujuan memperoleh keuntungan serta tujuan lainnya yang telah ditetapkan. BUMN, sebagai agen pembangunan dan stabilisasi ekonomi, didirikan dengan tujuan ganda, yaitu melayani masyarakat sesuai misinya dan memperoleh keuntungan. BUMN, sebagai pelaksana pembangunan, melaksanakan program pembangunan dan sosial untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Misalnya, pajak yang disalurkan kepada pemerintah digunakan untuk membangun sarana dan prasarana yang melayani kepentingan masyarakat. Selain itu, dunia usaha dapat membantu pemerintah mengurangi pengangguran dengan menciptakan lapangan kerja di masyarakat lokal. Saat ini, kinerja BUMN Indonesia dinilai masih rendah dan patut mendapatkan perhatian. "Selama ini kinerja ratusan BUMN masih mengecewakan dan di bawah ekspektasi," kata Susilo Bambang Yudhoyono pada Forum Relmhanas Jakarta, sambil menambahkan, "Tiga BUMN tersebut adalah Pertamina, PT Garuda Indonesia, dan PT Pelabuhan Indonesia" (Sasmita, 2019). Pernyataan ini sejalan dengan pernyataan Dwi Suryanto dalam penelitian yang dilakukan oleh Business Intelligence Report (BIROl). Hal ini sudah terlihat sejak tahun 1998. "Tidak ada BUMN yang tergolong sangat sehat."

PLN adalah badan usaha milik negara yang tidak hanya menghasilkan keuntungan bagi perusahaan tetapi juga memiliki tanggung jawab besar dalam menjalankan misi sosialnya, seringkali disertai dengan berbagai manfaat yang diperolehnya. Namun, perhatian masyarakat terhadap performanya masih rendah. Hingga saat ini, masih ada persepsi bahwa PLN belum bisa memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Ukuran kepuasan pelanggan suatu negara terhadap layanan pasokan listrik dapat diketahui dengan menggunakan tarif elektrifikasi. Tingkat elektrifikasi didefinisikan sebagai jumlah rumah tangga yang memiliki listrik dibagi dengan jumlah rumah tangga yang ada. Semakin tinggi tingkat elektrifikasi suatu negara, maka semakin banyak masyarakat yang memiliki akses terhadap layanan listrik. Selama ini masyarakat terus menuntut PLN untuk meningkatkan kinerjanya dalam menyalurkan listrik ke seluruh wilayah Indonesia.

Elektrifikasi Indonesia masih tertinggal jika dibandingkan dengan sejumlah negara lain di kawasan Asia Tenggara. Dengan jumlah 42 juta sambungan listrik atau sekitar 66% elektrifikasi, posisi Indonesia hanya lebih baik dari Laos dan Kamboja, sementara Malaysia dan Brunei Darussalam berada di atas 80%, sedangkan Singapura memiliki elektrifikasi 100% (BeritaSatu, 2019).

Tabel 1. Elektrifikasi Indonesia

Rasio Elektrifikasi	Tahun
2016	71,56
2017	73,38
2018	74,11
2019	75,42
2020	77,29
2021	78,01
2022	99,45
2023	99,63

Sumber: DJLPel, KELSDM

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa rasio elektrifikasi Indonesia terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Namun, meskipun ada peningkatan, hal tersebut masih dianggap kurang karena jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya, elektrifikasi Indonesia belum mencapai angka 100%. Rasio elektrifikasi Indonesia ini mencerminkan kinerja PLN yang masih rendah, terutama dalam memenuhi kebutuhan listrik masyarakat Indonesia. PLN juga mengalami kehilangan pendapatan dari penjualan energi listrik. Seperti yang terlihat pada Gambar di bawah ini, terdapat peningkatan kerugian transmisi dan distribusi pada tahun 2022.

Year	Average Thermal Efficiency	Capacity Factor	Load Factor	Peak Load	Transmission & Distribussion Losses
	(%)	(%)	(%)	(MW)	(%)
2018	26.62	52.73	75.76	37,944	9.55
2019	25.84	50.68	76.41	41,671	9.35
2020	25.48	49.54	78.32	41,761	9.12
2021	24.69	51.19	77.23	42,785	8.61
2022	24.54	50.93	84.11	43,485	8.76

Sumber: *Indonesia Energy Statistic Leflet* 2022

Gambar 1. PLN *Electricity Performance*

Tabel 2. Rincian Pendapatan per Kelompok Pelanggan th 2021-2022

Tabel 7 : Pendapatan per Kelompok Pelanggan (juta Rp) 2021

Satuan PLN/Provinsi	Rumah Tangga	Industri	Bisnis	Sosial	Gdg. Kantor Pemerintah	Penerangan Jalan Umum	Jumlah	(%)
UID Banten	6.400.604,01	15.358.881,64	3.808.492,97	268.153,59	203.394,18	119.783,36	26.159.309,75	9,37

Tabel 7 : Pendapatan per Kelompok Pelanggan (juta Rp) 2022

Satuan PLN/Provinsi	Rumah Tangga	Industri	Bisnis	Sosial	Gdg. Kantor Pemerintah	Penerangan Jalan Umum	Jumlah	(%)
UID Banten	7.033.538,86	17.788.185,57	4.347.967,86	331.988,19	236.040,44	132.571,48	29.870.292,40	9,59

Berdasarkan tabel di atas, terlihat adanya peningkatan pendapatan yang dihasilkan oleh PLN UID Banten sebesar 0,22% untuk seluruh kelompok pelanggan, yang meliputi rumah tangga, industri, bisnis, sosial, gedung kantor pemerintahan, serta penerangan jalan umum (Statistik PLN, 2022). Peningkatan pendapatan ini mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mengakuisisi pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama.

Namun, meskipun penjualan menunjukkan kekuatan, perusahaan menghadapi kerugian akibat masalah teknis. Situasi ini menggambarkan pentingnya kinerja karyawan dalam dua aspek utama: pertama, sebagai faktor pendukung utama pertumbuhan penjualan; dan kedua, sebagai kunci untuk mengatasi kerugian teknis. Kinerja merujuk pada hasil kerja yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi (Wartabone dkk., 2023). Kinerja juga mengacu pada sejauh mana karyawan menyelesaikan tugas-tugas yang membentuk pekerjaan mereka (Alamri dkk., 2024). Kinerja juga mencerminkan sejauh mana karyawan memenuhi persyaratan kerja yang ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan bidang kegiatan masing-masing (S. S. Batubara, 2020). Dalam konteks ini, hubungan antara karyawan dan perusahaan memegang peranan penting. Hubungan yang kuat dan positif, yang ditandai dengan komunikasi efektif dan rasa saling percaya, menjadi landasan bagi karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Ketika karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan (Z. Batubara & Risna, 2020).

Berdasarkan latar belakang dan informasi yang telah disampaikan, peneliti terdorong untuk melakukan studi pendahuluan guna mengkaji kinerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Distribusi Utama (UID) Banten untuk memperoleh gambaran awal. Peneliti menggunakan media Google Forms yang berisi pernyataan-pernyataan mengenai kinerja pegawai berdasarkan indikator-indikator yang telah diidentifikasi sebelumnya. Selanjutnya, Google Form tersebut dibagikan secara acak kepada seluruh karyawan PT PLN (Persero) Unit Distribusi Utama (UID) Banten melalui grup WhatsApp. Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan, ditemukan beberapa isu utama terkait kinerja, hubungan kerja, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi (UID) Banten. Dalam aspek kinerja, mayoritas responden (70,27%) mengakui kurangnya upaya dalam meningkatkan efisiensi penggunaan waktu dan sumber daya saat menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan adanya kelemahan dalam perencanaan kerja, minimnya inisiatif mencari solusi inovatif, serta kecenderungan menjalankan tugas secara pragmatis tanpa fokus pada peningkatan kualitas. Selain itu, pada dimensi hubungan kerja, sebanyak 62,17% karyawan merasa pimpinan perusahaan belum sepenuhnya mendengarkan masukan dan ide-ide mereka, yang mencerminkan adanya kesenjangan dalam komunikasi dan keterbukaan. Kondisi ini dapat memengaruhi motivasi karyawan dan mengurangi rasa kepemilikan terhadap pekerjaan.

Di sisi lain, pada aspek keterlibatan karyawan, sekitar 67,57% responden mengungkapkan kurangnya komitmen untuk terus belajar dan berkembang guna meningkatkan kontribusi mereka. Hal ini mengindikasikan rendahnya tingkat keterlibatan karyawan dalam pengembangan diri, yang berpotensi menghambat pertumbuhan individu maupun organisasi. Terakhir, pada aspek kepuasan kerja, sebanyak 59,46% karyawan merasa bahwa kesempatan promosi di perusahaan belum adil dan kurang transparan karena tidak sepenuhnya berbasis kinerja. Ketidakadilan ini menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan serta persepsi negatif terhadap kebijakan perusahaan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan perlunya langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi kinerja, memperbaiki komunikasi antara pimpinan dan karyawan, mendukung pengembangan diri, serta memastikan kebijakan promosi yang adil dan transparan guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Situasi ini menyoroti pentingnya kinerja pegawai dalam dua aspek utama, yaitu sebagai penggerak utama pertumbuhan pendapatan dan sebagai solusi utama dalam mengatasi kerugian teknis. Dalam konteks ini, hubungan antara karyawan dan perusahaan memegang peranan krusial. Hubungan yang kuat dan positif, yang ditandai dengan komunikasi efektif dan rasa saling percaya, menciptakan landasan yang kokoh bagi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka kepada perusahaan. Hubungan kerja antara manajemen dan karyawan, atau employee relations, memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kualitas hubungan ini sangat memengaruhi motivasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hubungan kerja yang baik, yang ditandai dengan komunikasi terbuka, saling pengertian, dan adanya saluran untuk menyampaikan masalah, membuat karyawan merasa dihargai dan didengarkan. Akibatnya, semangat kerja dan kontribusi positif karyawan meningkat. Sebaliknya, jika hubungan kerja tidak sehat atau tegang, dapat muncul konflik, ketidakpuasan, dan penurunan kinerja.

Kurangnya perhatian terhadap hubungan kerja antara manajemen dan karyawan dapat menghambat kerjasama tim dan pencapaian tujuan bersama. *Employee relations* yang positif tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tetapi juga meningkatkan produktivitas. Ketika karyawan merasa diperlakukan adil, memiliki kesempatan untuk berkembang, dan merasa didukung oleh manajemen, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Hal ini berdampak langsung pada kepuasan kerja karyawan, di mana mereka merasa lebih bahagia, produktif, dan terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjadikan employee relations sebagai salah satu prioritas untuk keberhasilan organisasi. Sebaliknya, hubungan kerja yang negatif dapat menciptakan suasana penuh konflik dan ketegangan. Karyawan yang merasa tidak mendapat dukungan dari manajemen cenderung kehilangan motivasi. Konflik antara karyawan dan manajemen juga dapat menghambat kolaborasi tim dan merusak produktivitas organisasi. Ketidakpedulian terhadap hubungan kerja seperti ini dapat menyebabkan ketidakstabilan di lingkungan kerja serta menurunkan kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka lebih termotivasi dan bersemangat, yang pada akhirnya meningkatkan dedikasi mereka terhadap pekerjaan. Namun, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tidak selalu bersifat langsung. Misalnya, jika sistem insentif tidak terstruktur dengan baik, karyawan mungkin tidak merasa bahwa kinerja mereka dihargai, sehingga peningkatan kepuasan tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja. Selain itu, perbedaan antara kepuasan kerja individu dan kinerja tim juga berpengaruh. Meskipun seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, jika tidak ada koordinasi dan kolaborasi yang baik di dalam tim, kinerja keseluruhan dapat terganggu.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, terdapat perbedaan temuan yang menciptakan research gap terkait pengaruh employee relations, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh (Ariani, 2023; Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021; Nugraha & Kharismasyah, 2024) menunjukkan bahwa *employee relations* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian oleh (Akintoye, 2022; Barreto & Mayya, 2024; Sereti & Wekesa, 2023) yang menyimpulkan bahwa *employee relations* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian terkait pengaruh *employee relations* terhadap kinerja pegawai juga menunjukkan perbedaan temuan. Penelitian (Medhn Desta & Mulie, 2024; Prayogi & Dirbawanto, 2023; Sibarani dkk., 2023) menyatakan bahwa *employee relations* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan (Neelima dkk., 2024; Ritesh & Mehrotra, 2017; Suknunan & Bhana, 2022) menemukan bahwa employee relations tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal serupa terjadi pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian (Murdih dkk., 2024; Rahmadani & Sampeliling, 2023; Setiani & Febrian, 2023) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai secara positif, tetapi hasil ini berbeda dengan temuan (Azzizah & Gulo, 2023; Pratiwi & Fatoni, 2023; Romdhon & Putro, 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya *research gap* yang perlu diteliti lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor yang memoderasi atau memediasi hubungan antarvariabel tersebut.

Berdasarkan berbagai penelitian sebelumnya yang menggunakan metode, variabel, dan hasil yang berbeda, belum terdapat penelitian yang secara khusus menggabungkan *employee relations, employee engagement,* dan kepuasan kerja dalam konteks kinerja pegawai di PT. PLN (Persero). Penelitian ini bertujuan memberikan wawasan baru mengenai pentingnya ketiga variabel tersebut dalam memengaruhi kinerja pegawai. Dengan memperhatikan adanya research gap dari studi sebelumnya, penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman tentang peran hubungan karyawan, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis, dan membuktikan berbagai pengaruh yang ada antara variabel *employee relations, employee engagement*, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung dari *employee relations* terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh langsung dari employee engagement terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga ingin mengetahui pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Di samping itu, penelitian ini juga berfokus untuk melihat apakah *employee relations* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, serta apakah employee engagement mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel yang dapat memediasi pengaruh antara *employee relations* dan kinerja pegawai, serta antara *employee engagement* dan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang hubungan antara ketiga variabel tersebut dalam konteks peningkatan kinerja pegawai di perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai metode utama untuk mengumpulkan dan menganalisis data, dengan instrumen utama berupa kuesioner. Kuesioner ini akan didistribusikan kepada responden yang terdiri dari karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Banteln. Instrumen tersebut dirancang untuk mengukur berbagai variabel, termasuk hubungan karyawan, keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dalam jumlah besar dan mengidentifikasi hubungan statistik antara variabel yang diteliti. Dengan demikian, metode ini memberikan wawasan yang kuat dan terukur mengenai pengaruh

hubungan karyawan dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Banteln dengan populasi sebanyak 250 karyawan. Berdasarkan rumus tersebut, jumlah sampel yang diperlukan adalah 140 responden. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Squares (PLS), yang diterapkan untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam model konseptual. Sebelum melakukan analisis lebih lanjut, pertama-tama dilakukan statistik deskriptif untuk menggambarkan dan merangkum data. Statistik deskriptif ini mencakup ukuran pemusatan seperti rata-rata, median, dan modus, serta ukuran penyebaran seperti rentang, varians, dan deviasi standar, yang memberikan gambaran umum tentang karakteristik data yang terkumpul. Selain itu, Tingkat Capaian Responden (TCR) digunakan untuk mengevaluasi kualitas jawaban responden berdasarkan kategori persentase capaian.

Selanjutnya, analisis statistik inferensial dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM-PLS), yang memungkinkan untuk menguji hubungan antar variabel. Dalam SEM-PLS, analisis dibagi menjadi dua model utama, yaitu outer model dan inner model. Outer model digunakan untuk menilai validitas konstruk dan reliabilitas indikator, yang diukur melalui convergent validity, discriminant validity, Average Variance Extracted (AVE), dan Composite Reliability (CR). Sementara itu, inner model digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk laten dengan menggunakan path coefficients dan R^2 untuk menilai seberapa baik model dapat menjelaskan varians pada konstruk dependen. Teknik PLS ini memberikan fleksibilitas yang tinggi dalam menganalisis hubungan kompleks antar variabel, baik pada data parametrik maupun non-parametrik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut (Haryono, 2020) terdapat dua kriteria untuk menilai uji validitas dalam *outer model*, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Dalam evaluasi model pengukuran reflektif, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

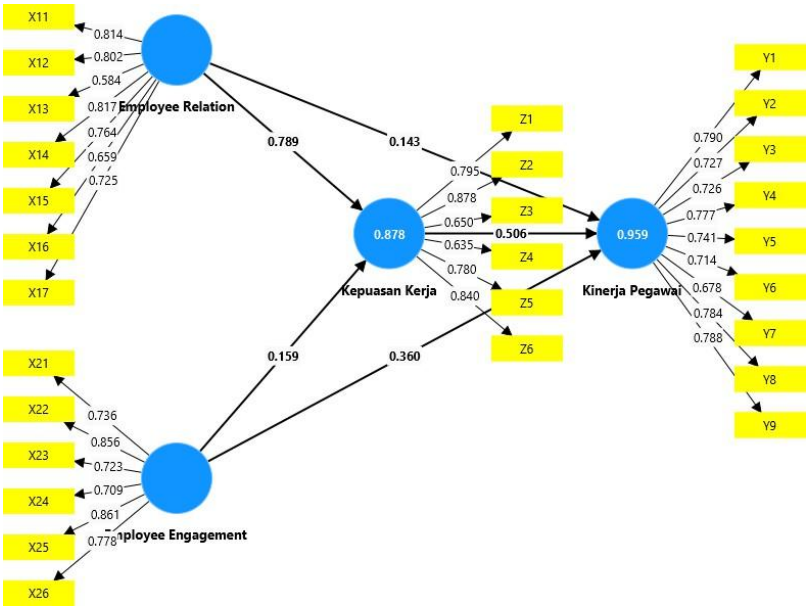
Evaluasi Model Pengukuran (Model Reflektif)

Setelah seluruh indikator dalam penelitian valid dan reliabel, dilakukan uji kembali terhadap seluruh sampel penelitian dengan 140 responden. *Outer model* digunakan untuk mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel laten-nya. *Outer model* adalah komponen penting dalam penelitian persamaan struktural (SEM) yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikatornya. Variabel laten merupakan konstruk abstrak yang tidak dapat diukur secara langsung, seperti kepuasan pelanggan atau kualitas layanan, sementara indikator adalah variabel terukur yang mewakili konstruk tersebut.

Hubungan ini dapat bersifat reflektif, di mana perubahan pada variabel laten mempengaruhi indikator, atau formatif, di mana indikator secara independen membentuk variabel laten. Tujuan dari *outer model* adalah untuk memastikan validitas dan reliabilitas pengukuran indikator terhadap variabel laten. Penelitian ini penting dalam menjamin bahwa konstruk yang diukur akurat dan konsisten, sehingga memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan tersebut. Dengan menganalisis *outer model*, peneliti dapat memahami kontribusi masing-masing indikator dalam menjelaskan variabel laten, yang membantu dalam interpretasi data dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

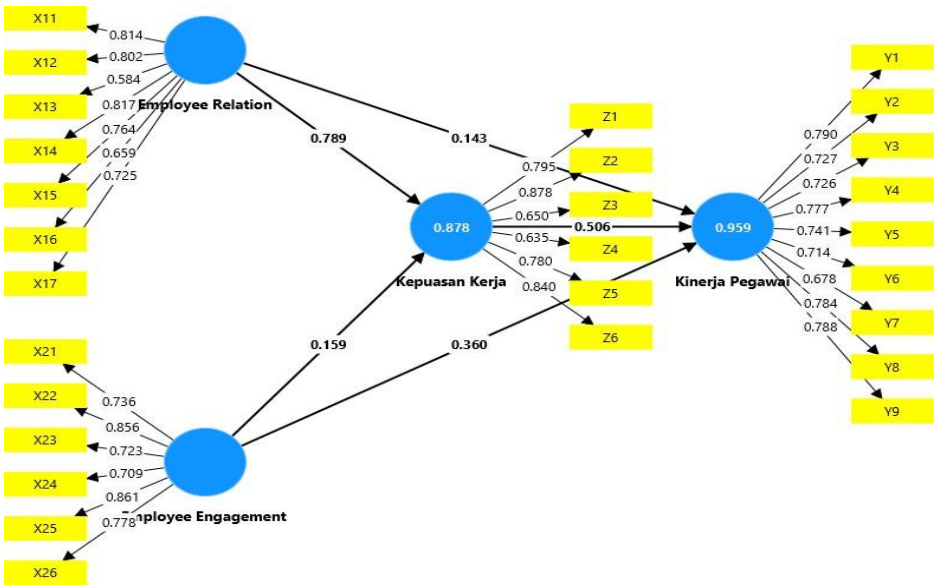
Secara keseluruhan, *outer model* berfungsi sebagai jembatan antara konsep-konsep yang lebih kompleks dan pengukuran praktis yang dapat dilakukan, memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika antar variabel dalam penelitian. Dalam menguji model pengukuran (*outer model*), perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas indikator-indikator

yang digunakan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Adapun *outer model* pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3. Path Diagram Outer Model *Convergent Validity*

Menurut (Ghozali & Latan, 2020) uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau sah tidaknya kuesioner. Uji validitas ini perlu dilakukan guna mengetahui apakah alat ukur yang disusun benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Menurut (Haryono, 2020) terdapat dua kriteria untuk menilai uji validitas dalam *outer model*, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Dalam evaluasi model pengukuran reflektif terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, seperti yang dijelaskan pada gambar berikut:



Gambar 4. Path Diagram Outer Model *Discriminant Validity*

Loading Factor (LF)

Loading factor merupakan bagian dari *convergent validity*. Uji *convergent validity* akan terpenuhi apabila nilai *loading factor* pada masing-masing indikator > 0,7 (Haryono, 2020). Berikut adalah hasil uji *convergent validity* seluruh indikator pada penelitian yang dilakukan:

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Validitas Loading Factor

Variabel	Employee Engagement	Employee Relation	Job Satisfaction	Employee Performance
X11	0,780			
X12	0,743			
X14	0,893			
X15	0,857			
X17	0,808			
X21	0,745			
X22	0,853			
X23	0,715			
X24	0,719			
X25	0,859			
X26	0,771			
Y1			0,725	
Y2			0,747	
Y3			0,759	
Y4			0,716	
Y5			0,838	
Y8			0,863	
Y9			0,850	
Z1		0,764		
Z2		0,959		
Z5		0,890		
Z6		0,906		

Berdasarkan hasil yang ada pada tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh indikator yang digunakan valid karena memiliki nilai *loading factor* > 0,7. Oleh karena itu, seluruh indikator yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi syarat *convergent validity*. *Loading factor* adalah koefisien yang menunjukkan seberapa besar kontribusi setiap indikator terhadap variabel laten dalam model struktural, seperti dalam model *Partial Least Squares* (PLS). Nilai *loading factor* menggambarkan hubungan antara indikator yang terukur dan konstruk yang lebih abstrak.

Composite Reliability

Selain uji validitas, dilakukan pula uji reliabilitas pada setiap variabel yang ada pada penelitian. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* yang terdapat pada masing-masing variabel. Nilai yang harus dipenuhi agar setiap variabel dinyatakan reliabel adalah >0,8 untuk nilai *composite reliability* dan >0,6 untuk nilai *Cronbach's alpha* (Haryono, 2020).

Tabel 4. Ringkasan Hasil Composite Reliability dan Alfa Cronbach

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (ρ_a)	Composite Reliability (ρ_k)
Employee Engagement	0,869	0,869	0,902
Employee Relation	0,875	0,882	0,910
Job Satisfaction	0,903	0,914	0,933
Employee Performance	0,897	0,898	0,919

Berdasarkan tabel di atas, seluruh variabel yang digunakan dinyatakan reliabel karena nilai yang ada telah memenuhi syarat, yaitu seluruh nilai *composite reliability* variabel yang digunakan lebih dari 0,8 dan seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0,6.

Average Variance Extracted (AVE)

Selain itu, uji validitas konstruk juga dapat dilakukan dengan melihat nilai AVE. Indikator dikatakan valid apabila nilai AVE > 0,5 (Haryono, 2020).

Tabel 5. Ringkasan Hasil Uji Validitas AVE

Variabel	Nilai AVE	Nilai Kritis	Hasil
Employee Engagement	0,607	0,5	Valid
Employee Relation	0,670	0,5	Valid
Job Satisfaction	0,779	0,5	Valid
Employee Performance	0,620	0,5	Valid

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi syarat validitas konstruk. Oleh karena itu, seluruh indikator yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi syarat *construct validity*.

Cross Loading

Nilai *cross loading* masing-masing konstruk dievaluasi untuk memastikan bahwa korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada konstruk lainnya. Nilai *cross loading* yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,7 (Haryono, 2020). Selain itu, indikator yang digunakan dinyatakan valid pada uji *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* faktor yang dimiliki merupakan nilai tertinggi pada variabel yang dituju dibandingkan dengan *cross loading* faktor pada variabel lainnya.

Tabel 6. Ringkasan Hasil Uji Cross Loading Factor

Indikator	Employee Engagement	Employee Relation	Job Satisfaction	Employee Performance
X11	0,693	0,780	0,662	0,588
X12	0,720	0,743	0,650	0,597
X14	0,764	0,893	0,724	0,805
X15	0,702	0,857	0,665	0,735
X17	0,622	0,808	0,610	0,694
X21	0,745	0,786	0,631	0,738
X22	0,853	0,619	0,613	0,678
X23	0,715	0,528	0,577	0,623
X24	0,719	0,753	0,642	0,762
X25	0,859	0,663	0,557	0,699
X26	0,771	0,611	0,629	0,640
Y1	0,770	0,807	0,742	0,725
Y2	0,668	0,566	0,533	0,747
Y3	0,661	0,575	0,549	0,759
Y4	0,721	0,755	0,751	0,716
Y5	0,616	0,612	0,639	0,838
Y8	0,716	0,633	0,650	0,863
Y9	0,717	0,619	0,597	0,850
Z1	0,544	0,635	0,764	0,678
Z2	0,794	0,796	0,959	0,784
Z5	0,651	0,656	0,890	0,677
Z6	0,758	0,756	0,906	0,751

Tabel di atas menunjukkan bahwa beberapa indikator dinyatakan valid. Hal ini dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* yang ada pada setiap indikator terhadap setiap variabel.

Apabila nilai *loading factor* yang dimiliki merupakan nilai tertinggi pada variabel yang telah ditentukan dibandingkan dengan *loading factor* pada variabel lainnya, maka indikator tersebut dinyatakan valid (Haryono, 2020). Jika terdapat beberapa indikator yang belum valid, indikator tersebut tidak akan langsung dibuang hanya berdasarkan hasil *discriminant validity*. Untuk memastikan indikator yang dibuang, maka dilakukan perhitungan nilai T-value melalui *bootstrapping*, yang dilakukan pada seluruh sampel yang diuji. Hal ini bertujuan untuk menguji signifikansi masing-masing indikator. Indikator dikatakan signifikan jika nilai T-value > 1,96. T-statistics digunakan untuk melihat tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis dengan mencari nilai T-statistics melalui prosedur *bootstrapping*. Pada pengujian hipotesis, dapat dikatakan signifikan ketika nilai T-statistics lebih besar dari 1,96, sedangkan jika nilai T-statistics kurang dari 1,96, maka dianggap tidak signifikan (Ghozali, 2021).

Evaluasi Model Pengukuran (Model Formatif)

Dalam hubungan model pengukuran formatif, reliabilitas kontrak menjadi tidak relevan lagi dalam menguji kausalitas pengukuran. Setidaknya ada dua hal yang harus dipenuhi dalam uji ini, yakni:

Signifikansi Nilai Weight

Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan dengan tingkat signifikansi yang diuji melalui metode bootstrapping. T-statistics merupakan nilai yang digunakan untuk melihat tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis, dengan cara mencari nilai T-statistics melalui prosedur bootstrapping. Pada pengujian hipotesis, dapat dikatakan signifikan ketika nilai T-statistics lebih besar dari 1,96, sedangkan jika nilai T-statistics kurang dari 1,96 maka dianggap tidak signifikan. Adapun hasilnya terdapat pada tabel berikut:

Tabel 7. Hasil Uji T-Value Indikator

	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
X11 <- Employee Relation	0,046	16,971	0,000
X12 <- Employee Relation	0,058	12,925	0,000
X14 <- Employee Relation	0,023	38,165	0,000
X15 <- Employee Relation	0,027	31,940	0,000
X17 <- Employee Relation	0,037	21,879	0,000
X21 <- Employee Engagement	0,047	15,887	0,000
X22 <- Employee Engagement	0,034	25,349	0,000
X23 <- Employee Engagement	0,061	11,714	0,000
X24 <- Employee Engagement	0,049	14,687	0,000
X25 <- Employee Engagement	0,034	25,576	0,000
X26 <- Employee Engagement	0,053	14,568	0,000
Y1 <- Kinerja Pegawai	0,053	13,757	0,000
Y2 <- Kinerja Pegawai	0,056	13,366	0,000
Y3 <- Kinerja Pegawai	0,048	15,912	0,000
Y4 <- Kinerja Pegawai	0,053	13,431	0,000
Y5 <- Kinerja Pegawai	0,043	19,660	0,000
Y8 <- Kinerja Pegawai	0,031	28,215	0,000
Y9 <- Kinerja Pegawai	0,033	25,706	0,000
Z1 <- Kepuasan Kerja	0,048	15,766	0,000
Z2 <- Kepuasan Kerja	0,008	121,447	0,000

Z5 <- Kepuasan Kerja	0,020	44,489	0,000
Z6 <- Kepuasan Kerja	0,024	37,222	0,000

Multikolinearitas

Selanjutnya, variabel manifest dalam blok harus diuji untuk mengetahui apakah terdapat gejala multikolinearitas. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) > 10 mengindikasikan adanya gejala multikolinearitas (Haryono, 2020). Adapun hasil uji VIF dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

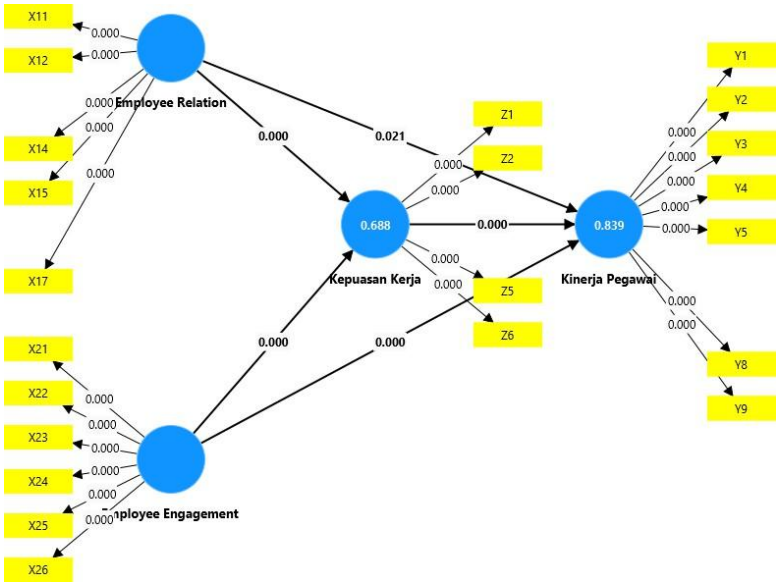
Tabel 8. Hasil Uji VIF

Variabel	VIF	Nilai Kritis
X11	1,940	< 10
X12	1,790	< 10
X14	3,301	< 10
X15	2,805	< 10
X17	2,124	< 10
X21	2,859	< 10
X22	3,374	< 10
X23	2,480	< 10
X24	2,738	< 10
X25	3,292	< 10
X26	2,804	< 10
Y1	5,381	< 10
Y2	3,480	< 10
Y3	3,507	< 10
Y4	5,087	< 10
Y5	3,031	< 10
Y8	3,427	< 10
Y9	3,159	< 10
Z1	1,640	< 10
Z2	9,016	< 10
Z5	4,620	< 10
Z6	4,110	< 10

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai VIF untuk seluruh indikatornya < 10, dengan demikian tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

Uji model internal dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan R^2 dari model penelitian yang dilakukan. Uji model internal merupakan langkah krusial dalam analisis pemodelan struktural yang bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten. Proses ini melibatkan perhitungan koefisien jalur yang menunjukkan kekuatan hubungan desain antara variabel, serta menjelaskan variasi dalam variabel dependen melalui nilai R-Square (R^2). Selain itu, teknik bootstrapping digunakan untuk menilai signifikansi statistik dari koefisien tersebut, dengan nilai $p < 0,05$ dianggap signifikan. Melalui analisis ini, peneliti dapat memahami seberapa baik model menjelaskan data, serta mengukur kemampuan prediktifnya dengan nilai Q^2. Hasil dari uji model internal memberikan wawasan yang berharga untuk pengambilan keputusan, memastikan bahwa hubungan yang teridentifikasi dalam model tidak hanya valid tetapi juga dapat digeneralisasi ke konteks yang lebih luas. Adapun diagram jalur (*path diagram*) model internal adalah sebagai berikut:



Gambar 5. Path Diagram Inner Model dengan SmartPLS

Pada gambar di atas dapat diketahui bahwa t-hitung masing-masing variabel laten terhadap variabel laten endogen. Untuk memenuhi kriteria model struktural, ada beberapa hal yang harus dievaluasi, yaitu:

R^2 untuk Variabel Laten Endogen

Hasil R^2 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan apakah model tersebut baik, moderat, atau lemah. Model ini digunakan dalam penelitian untuk mengetahui pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai R^2 sebesar 0,67 diartikan baik, 0,33 diartikan moderat atau sedang, dan 0,19 diartikan lemah (Haryono, 2020).

Tabel 9. Nilai R^2 pada Variabel Laten Endogen

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,688	0,683
Kinerja Pegawai	0,839	0,836

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan pada Tabel 4.7, didapatkan nilai R^2 sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja: R-Square: 0,688, R-Square Adjusted: 0,683
   Nilai R-Square sebesar 0,688 menunjukkan bahwa 68,8% variasi dalam variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Nilai R-Square Adjusted sebesar 0,683 menunjukkan bahwa setelah memperhitungkan jumlah variabel independen, model ini dapat menjelaskan 68,3% variasi dalam variabel Kepuasan Kerja.
2. Kinerja Pegawai: R-Square: 0,839, R-Square Adjusted: 0,836
   Nilai R-Square sebesar 0,839 menunjukkan bahwa 83,9% variasi dalam variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Nilai R-Square Adjusted sebesar 0,836 menunjukkan bahwa setelah memperhitungkan jumlah variabel independen, model ini dapat menjelaskan 83,6% variasi dalam variabel Kinerja Pegawai.

Secara umum, nilai R-Square dan R-Square Adjusted yang lebih tinggi untuk Kinerja Pegawai dibandingkan dengan Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa model ini dapat

menjelaskan proporsi variasi yang lebih besar dalam Kinerja Pegawai daripada Kepuasan Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel independen dalam model memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan Kinerja Pegawai dibandingkan Kepuasan Kerja.

Uji Hipotesis

Setelah melakukan berbagai evaluasi, baik pada model luar maupun model dalam, langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis. Uji ini bertujuan untuk menjelaskan arah hubungan antara variabel endogen dan variabel eksogen. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statistik. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan alpha 5% dianggap signifikan jika < 0,05. Nilai t-table untuk alpha 5% adalah 1,96. Oleh karena itu, kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika t-statistik > t-table. Tingkat signifikansi yang digunakan untuk memastikan tingkat signifikansi (α) adalah 5% (0,05). Nilai-nilai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10. Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Employee Engagement -> Kepuasan Kerja	0,344	0,345	0,089	3,870	0,000
Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,555	0,558	0,083	6,657	0,000
Employee Relation -> Kepuasan Kerja	0,515	0,510	0,091	5,670	0,000
Employee Relation -> Kinerja Pegawai	0,159	0,159	0,069	2,302	0,021
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,257	0,252	0,064	4,001	0,000
Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,088	0,086	0,029	3,071	0,002
Employee Relation -> Kinerja Pegawai	0,132	0,130	0,043	3,056	0,002

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, maka hasilnya adalah sebagai berikut:

1. Nilai *Original Sample* (OS) sebesar 0,344 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction*. Nilai *T-Statistic* sebesar 3,870 (> 1,96) dan *P-Value* sebesar 0,000 (< 0,05) menunjukkan bahwa hubungan antara *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* adalah signifikan secara statistik. Dengan kata lain, hipotesis nol (tidak ada hubungan) dapat ditolak.
2. Nilai *Original Sample* (OS) sebesar 0,555 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Employee Engagement* dan *Employee Performance*. Nilai *T-Statistic* sebesar 6,657 (> 1,96) dan *P-Value* sebesar 0,000 (< 0,05) menunjukkan bahwa hubungan antara *Employee Engagement* dan *Employee Performance* adalah signifikan secara statistik. Dengan kata lain, hipotesis nol (tidak ada hubungan) dapat ditolak.
3. Nilai *Original Sample* (OS) sebesar 0,515 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Employee Relation* dan *Job Satisfaction*. Nilai *T-Statistic* sebesar 5,670 (> 1,96) dan *P-Value* sebesar 0,000 (< 0,05) menunjukkan bahwa hubungan antara *Employee Relation* dan *Job Satisfaction* adalah signifikan secara statistik. Dengan kata lain, hipotesis nol (tidak ada hubungan) dapat ditolak.
4. Nilai *Original Sample* (OS) sebesar 0,159 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Employee Relation* dan *Employee Performance*. Nilai *T-Statistic* sebesar 2,302 (> 1,96) dan *P-Value* sebesar 0,021 (< 0,05) menunjukkan bahwa hubungan antara *Employee*

Relation dan *Employee Performance* adalah signifikan secara statistik. Dengan kata lain, hipotesis nol (tidak ada hubungan) dapat ditolak.

5. Nilai *Original Sample* (OS) sebesar 0,257 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*. Nilai *T-Statistic* sebesar 4,001 (> 1,96) dan *P-Value* sebesar 0,000 (< 0,05) menunjukkan bahwa hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Employee Performance* adalah signifikan secara statistik. Dengan kata lain, hipotesis nol (tidak ada hubungan) dapat ditolak.
6. Nilai *Original Sample* (OS) sebesar 0,088 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Employee Engagement* dan *Employee Performance* melalui mediating *Job Satisfaction*. Nilai *T-Statistic* sebesar 3,071 (> 1,96) dan *P-Value* sebesar 0,002 (< 0,05) menunjukkan bahwa hubungan mediating antara *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance* adalah signifikan secara statistik. Dengan kata lain, hipotesis nol (tidak ada hubungan mediating) dapat ditolak.
7. Nilai *Original Sample* (OS) sebesar 0,132 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Employee Relation* dan *Employee Performance* melalui mediating *Job Satisfaction*. Nilai *T-Statistic* sebesar 3,056 (> 1,96) dan *P-Value* sebesar 0,002 (< 0,05) menunjukkan bahwa hubungan mediating antara *Employee Relation*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance* adalah signifikan secara statistik. Dengan kata lain, hipotesis nol (tidak ada hubungan mediating) dapat ditolak.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel yang diuji dalam model penelitian ini signifikan secara statistik, baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui variabel mediating *Job Satisfaction*). Hal ini berarti bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini didukung oleh data empiris.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini memberikan wawasan yang jelas mengenai pentingnya keterlibatan dan hubungan antar karyawan dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Untuk mencapai hasil yang optimal, organisasi perlu mengadopsi strategi yang menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterlibatan serta kepuasan karyawan. Oleh karena itu, fokus pada pengembangan strategi sumber daya manusia yang proaktif menjadi kunci untuk mencapai tujuan organisasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: pertama, terdapat pengaruh langsung antara employee relation terhadap kinerja pegawai; kedua, terdapat pengaruh langsung antara employee engagement terhadap kinerja pegawai; ketiga, terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; keempat, terdapat pengaruh langsung antara employee relation terhadap kepuasan kerja; kelima, terdapat pengaruh langsung antara employee engagement terhadap kepuasan kerja; keenam, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh employee relation terhadap kinerja pegawai; dan ketujuh, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh employee engagement terhadap kinerja pegawai.

REFERENSI

Akintoye, E. (2022). Employee Relations and Job Satisfaction: A Study of Selected Hotel Businesses in Nasarawa State, Nigeria. *Management and Human Resource Research Journal*, *11*(2), Article 2.

Alamri, S., Wuryandini, A. R., & Panigoro, N. (2024). Pengaruh GGG (Good Government Governance) dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pemungutan Retribusi Sampah oleh Pemerintah Kota Gorontalo: Studi Kasus Dinas Lingkungan Hidup Kota Gorontalo. *Economic Reviews Journal*, *3*(3), Article 3. https://doi.org/10.56709/mrj.v3i3.209

Ariani, D. W. (2023). Exploring Relationship of Job Satisfaction, Organizatonal Culture, and Employee Performance in Small Medium Enterprise. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(2), e0876–e0876. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.876

Azzizah, S. N., & Gulo, Y. (2023). Dampak Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)*, *3*(2), 139–148.

Barreto, N., & Mayya, D. S. (2024). Investigating The Impact Of Employee-Manager Relationships On Job Satisfaction Within The Hospitality Industry Of Goa. *Educational Administration: Theory and Practice*, *30*(4), Article 4. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.1481

Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan Pt Inalum (Persero). *LIABILITIES (JURNAL PENDIDIKAN AKUNTANSI)*, *3*(1), Article 1. https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i1.4581

Batubara, Z., & Risna, R. (2020). Pengaruh Akuntabilitas, Partisipasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Anggaran Berkonsep Value For Money Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bengkalis. *JAS (Jurnal Akuntansi Syariah)*, *4*(1), Article 1. https://doi.org/10.46367/jas.v4i1.221

BeritaSatu. (2019). *Rasio Elektrifikasi RI Tertinggal Di Asean*. https://www.beritasatu.com/ekonomi/59681/rasio-elektrifikasi-ri-tertinggal-di-asean

Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(4), Article 4. https://doi.org/10.3390/ijerph18041903

Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk peneliti*. Badan Penerbit Undip.

Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Haryono, C. G. (2020). *Ragam Metode Penelitian Kualitatif Komunikasi*. CV Jejak (Jejak Publisher).

Medhn Desta, A. G., & Mulie, H. (2024). The effect of empowering leadership practices on employees performance with the mediating role of work engagement: The case of ethio-telecom. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2307066. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307066

Murdih, M., Nuraeni, N., & Yusuf, M. (2024). Determinan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Di Kecamatan Pondok Aren Tangerang Selatan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *5*(3), 274–289. https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3.1823

Neelima, M. P., Parvathi, V., & Yugandhar, V. (2024). The Impact Of Workforce Diversity On Employee Performance In Higher Educational Sector Located In And Around Hyderabad, Telangana, India. *Educational Administration: Theory and Practice*, *30*(5), 2224–2228.

Nugraha, D., & Kharismasyah, A. Y. (2024). Perceived Organizational Support as Mediation of Work Engagement and Self-efficacy on Employee Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, *24*(2), 136–149.

Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). Pengaruh Employee Engagement Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 432–444. https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p432-444

Prayogi, M. A., & Dirbawanto, N. D. (2023). Pengaruh Human Relation, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Rintisan (Start Up) Dsocety Cabang Medan. *TRANSEKONOMIKA: AKUNTANSI, BISNIS DAN KEUANGAN*, *3*(2), Article 2. https://doi.org/10.55047/transekonomika.v3i2.387

Rahmadani, F., & Sampeliling, A. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, *20*(1), 77–86.

Ritesh, A., & Mehrotra, R. (2017). Innovative attributes of employee relationship management and its impact on retention in software industry. *Employee Relatsh Manag*, *6*(1), 37–43.

Romdhon, S., & Putro, B. E. (2024). Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Yamaha Bahana Cianjur). *Prosiding SENASTITAN: Seminar Nasional Teknologi Industri Berkelanjutan*, *4*(0). https://ejournal.itats.ac.id/senastitan/article/view/5666

Sereti, L. N., & Wekesa, S. (2023). Influence Of Employee Relationships and Job Satisfaction of Nonteaching Staff in Selected Public Universities in Kenya. *International Journal of Social Sciences and Information Technology*. https://www.ijssit.com/main/wp-content/uploads/2023/05/Influence-of-Employee-Relationships-and-Job-Satisfaction-of-Non-Teaching-Staff-in-Selected-Public-Universities-in-Kenya.pdf

Setiani, Y., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indomarco Prismatama Jakarta. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, *1*(1), Article 1. https://doi.org/10.572349/neraca.v1i1.62

Sibarani, E., Sadalia, I., & Nazaruddin, N. (2023). The effect of employee engagement and training on employee performance through organizational commitment. *International Journal on Social Science, Economics and Art*, *12*(4), Article 4. https://doi.org/10.35335/ijosea.v12i4.188

Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). *Influence of Employee-Manager Relationship on Employee Performance and Productivity* (SSRN Scholarly Paper No. 4164625). Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=4164625

Wartabone, T. A., Yusuf, N., & Panigoro, N. (2023). Pengaruh Pengungkapan Sustainability Reporting Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan yang Terdaftar di Indeks Saham Syariah Indonesia Periode 2018-2021. *Jurnal Simki Economic*, *6*(2), Article 2. https://doi.org/10.29407/jse.v6i2.364