Indonesian Journal of Digital Business

Journal homepage: https://ejournal.upi.edu/index.php/IJDB

Pengaruh Employee Engagement dan Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada CV XYZ

Sekar Jati Ayuningtyas[1], Jati Waskito[2]*

[1,2]Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia
Correspondence: E-mail: b100230041@student.ums.ac.id[1], jw271@ums.ac.id[2]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *employee engagement* dan motivasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada CV XYZ. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori kausal. Populasi penelitian mencakup karyawan tetap yang aktif bekerja dengan masa kerja minimal satu tahun, dengan perkiraan 100–150 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, sedangkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan. *Employee engagement* dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan serta memediasi pengaruh *employee engagement* dan motivasi terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya kepuasan kerja dalam menjelaskan hubungan antara keterikatan karyawan, motivasi, dan loyalitas karyawan.

© 2026 Kantor Jurnal dan Publikasi UPI

ARTICLE INFO

Article History:
Submitted/Received 24 October 2026
First Revised 28 October 2026
Accepted 29 October 2026
First Available online 31 October 2026
Publication Date 31 October 2026

Keyword:
Employee Engagement; Kepuasan Kerja; Loyalitas Karyawan; Motivasi; SEM-PLS.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang menentukan keberlangsungan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, loyalitas karyawan menjadi aspek penting karena berkaitan dengan stabilitas operasional, efisiensi biaya rekrutmen, dan keberlanjutan kinerja organisasi. Namun, tantangan mempertahankan karyawan semakin kompleks setelah pandemi COVID-19, seiring meningkatnya perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja, makna pekerjaan, dan apresiasi perusahaan. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk tidak hanya mengandalkan kompensasi, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis yang memengaruhi keterikatan dan motivasi karyawan dalam bekerja (Ncube, 2016).

Fenomena tersebut relevan dengan kondisi CV XYZ, perusahaan distribusi produk *fast-moving consumer goods* (FMCG) yang beroperasi di wilayah Banguntapan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan karakteristik usaha yang mengutamakan kecepatan layanan dan pencapaian target penjualan, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki motivasi tinggi, semangat kerja, dan komitmen untuk bertahan dalam jangka panjang. Akan tetapi, tuntutan pekerjaan dan tekanan pencapaian target berpotensi memengaruhi kepuasan kerja apabila tidak diimbangi dengan pemenuhan kebutuhan karyawan. Situasi ini menimbulkan pertanyaan mengenai peran *employee engagement* dan motivasi dalam membentuk loyalitas karyawan, serta kemungkinan kepuasan kerja menjadi faktor perantara dalam hubungan tersebut.

Secara teoritis, *employee engagement* mencerminkan keterlibatan psikologis karyawan yang ditandai dengan antusiasme, keterikatan, dan fokus terhadap pekerjaan. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung memandang pekerjaannya secara positif sehingga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja (Ncube, 2016). Sementara itu, motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, menjadi pendorong perilaku dan pencapaian kerja. Faktor seperti keamanan kerja, kesempatan pengembangan, dan kompensasi juga berperan dalam membentuk komitmen karyawan (Bolger, 2016). Selanjutnya, kepuasan kerja dapat memperkuat loyalitas karena karyawan cenderung memberikan respons positif terhadap organisasi ketika pekerjaan mampu memenuhi harapan dan kebutuhannya. Temuan Baskara dan Bangun (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara *servant leadership* dan loyalitas karyawan, dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,616, lebih besar daripada pengaruh langsung sebesar 0,039.

Meskipun demikian, hubungan antara *employee engagement*, motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan masih memerlukan pengujian lebih lanjut karena hasil penelitian terdahulu menunjukkan kemungkinan perbedaan pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Ncube (2016) menyoroti keterkaitan praktik manajemen talenta, *employee engagement*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan intensi keluar, sedangkan Ayunasrah dan Diana (2022) menekankan pentingnya pengaruh tidak langsung dalam hubungan antarvariabel. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antarvariabel dapat bergantung pada karakteristik organisasi dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pengujian secara simultan terhadap pengaruh *employee engagement* dan motivasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, khususnya pada perusahaan distribusi FMCG skala menengah yang memiliki karakteristik pekerjaan berorientasi target.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *employee engagement* dan motivasi terhadap loyalitas karyawan CV XYZ, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Secara khusus, penelitian ini menguji pengaruh *employee engagement* dan motivasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kedua variabel tersebut terhadap loyalitas karyawan, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dan perannya sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia mengenai faktor-faktor yang membentuk loyalitas karyawan sekaligus menjadi bahan pertimbangan praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan keterikatan, motivasi, dan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

1.2. Tinjauan Pustaka

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan ikatan psikologis dan emosional antara karyawan dengan organisasi yang tercermin melalui komitmen, kesediaan untuk bertahan, serta perilaku positif dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Loyalitas tidak hanya diukur berdasarkan lamanya masa kerja, tetapi juga melalui kepatuhan terhadap peraturan, tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, dedikasi terhadap pekerjaan, dan integritas dalam bertindak (Astuti, 2022). Selain itu, pengelolaan talenta dan pengembangan karier dapat mendukung kepuasan kerja serta kinerja karyawan (Lestari & Waskito, 2025). Berdasarkan konsep tersebut, loyalitas karyawan dalam penelitian ini diukur melalui empat dimensi, yaitu kepatuhan, tanggung jawab, dedikasi, dan integritas, yang menggambarkan komitmen serta keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Employee Engagement

Employee engagement merupakan kondisi psikologis positif yang menunjukkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan melalui semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam melaksanakan tugas (Astuti, 2022). Keterikatan ini mendorong karyawan untuk mengerahkan energi, mempertahankan ketekunan ketika menghadapi tantangan, serta berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, employee engagement diukur melalui tiga dimensi, yaitu vigor (semangat dan ketahanan dalam bekerja), dedication (antusiasme, kebanggaan, dan pemaknaan terhadap pekerjaan), serta absorption (konsentrasi dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan). Ketiga dimensi tersebut mencerminkan tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong, mengarahkan, serta mempertahankan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan pribadi (Work et al., 2024). Dalam lingkungan kerja, motivasi memengaruhi kemauan karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab, meningkatkan usaha, dan mencapai hasil yang diharapkan. Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow, motivasi kerja dalam penelitian ini diukur melalui lima dimensi, yaitu kebutuhan fisiologis yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar, kebutuhan rasa aman yang mencakup stabilitas dan perlindungan kerja, kebutuhan sosial yang berkaitan dengan hubungan interpersonal, kebutuhan penghargaan berupa pengakuan atas prestasi, serta kebutuhan aktualisasi diri melalui pengembangan potensi dan kemampuan (Amuskan & Waskito, 2026).

Kelima dimensi tersebut digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang mendorong motivasi karyawan dalam bekerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang terbentuk dari evaluasi karyawan terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya, terutama berdasarkan kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang diterima (Operasi et al., 2021). Kepuasan ini dapat dipengaruhi oleh kompensasi, karakteristik pekerjaan, dukungan atasan, kesempatan pengembangan karier, dan hubungan dengan rekan kerja. Pramesti dan Waskito (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik Green Human Resource Management dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diukur melalui lima dimensi, yaitu gaji atau imbalan, pekerjaan itu sendiri, supervisi, promosi, dan rekan kerja (Operasi et al., 2021). Kelima dimensi tersebut digunakan untuk menilai kepuasan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang berpotensi memperkuat loyalitas terhadap perusahaan.

Pengembangan

Pengaruh Employee Engagement terhadap Loyalitas Karyawan

Tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi berkontribusi pada terciptanya ikatan psikologis yang kuat antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang terlibat cenderung menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan merasa bahwa kesuksesan organisasi adalah kesuksesan mereka sendiri. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan loyalitas mereka, karena karyawan tetap berada di organisasi bukan hanya karena alasan eksternal (seperti gaji), tetapi juga karena rasa memiliki dan kebanggaan. Studi percontohan ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan memengaruhi retensi dan loyalitas dalam organisasi. Tetap aktif di Facebook dalam organisasi sangatlah penting.

H1: Employee engagement berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan

Pengaruh Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan

Motivasi tinggi mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya maksimal dan mencurahkan perhatian penuh pada pekerjaan mereka. Karyawan yang termotivasi cenderung mengembangkan perasaan positif akan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas mereka. Lebih jauh lagi, motivasi yang dicapai melalui pemenuhan kebutuhan dasar (fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri) menciptakan rasa syukur psikologis yang mendorong karyawan untuk tetap loyal. Penelitian sebelumnya mengkonfirmasi hubungan ini. (Work et al., 2024) menemukan bahwa motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Motivasi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja

Keterlibatan karyawan berkontribusi pada pengalaman kerja yang positif dan bermakna. Karyawan yang terlibat merasa bersemangat, berdedikasi, dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Pengalaman positif ini secara langsung meningkatkan efektivitas tinjauan kinerja, yang sangat penting untuk kepuasan kerja.1 Selain itu, keterlibatan sering dikaitkan dengan dukungan organisasi yang dirasakan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kepuasan kerja.

Sebuah studi oleh (Astuti, 2022) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan mengarah pada sikap positif terhadap organisasi, seperti kepuasan kerja. Keterlibatan karyawan juga memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

H3: Employee engagement berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui teori harapan dan teori kesetaraan. Ketika karyawan merasa upaya mereka dihargai dan kebutuhan mereka dipenuhi oleh organisasi, mereka cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih besar. Kepuasan kerja dipicu oleh pemenuhan kebutuhan fisiologis melalui gaji yang adil, kebutuhan keamanan kerja melalui stabilitas pekerjaan, kebutuhan sosial melalui interaksi positif, kebutuhan penghargaan melalui pengakuan, dan kebutuhan aktualisasi diri melalui pengembangan profesional. Penelitian empiris mengkonfirmasi hubungan ini. (Work et al., 2024) melaporkan bahwa motivasi yang kuat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Mereka juga menemukan bahwa faktor motivasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja.

H4: Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan

Kepuasan kerja merupakan indikator kunci loyalitas karyawan. Teori orientasi afektif menunjukkan bahwa individu yang puas dengan pekerjaannya mengembangkan sikap positif terhadap organisasi secara keseluruhan, yang mendorong mereka untuk tetap bertahan. Karyawan yang puas juga cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, niat untuk berhenti yang lebih sedikit, dan komitmen organisasi yang lebih besar (Andhea Pramesti, 2025).

Prasetyo dan Waskito (2023) dalam penelitiannya pada karyawan BPJS Keshatan Surakarta menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0.385$, t-statistic 3.141, $p = 0.002$), dan komitmen organisasi selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0.428$, t-statistic 2.925, $p = 0.004$). Lebih lanjut, penelitian tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (indirect effect = 0.156, t-statistic 2.170, $p = 0.031$). Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kepuasan kerja tidak secara langsung mempengaruhi outcome, melainkan melalui mekanisme komitmen psikologis, yang sejalan dengan kerangka mediasi dalam penelitian ini (Achmad Yusuf Prasetyo, 2023).

Sebuah studi oleh (Operasi et al., 2021) mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja berbanding terbalik dengan pergantian karyawan dan berbanding lurus dengan komitmen organisasi. Lebih lanjut, kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dianggap sebagai variabel mediasi karena mewakili mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana keterlibatan dan motivasi karyawan memengaruhi loyalitas mereka. Secara teoritis, keterlibatan dan motivasi karyawan menciptakan kondisi psikologis positif (seperti rasa bermakna, kompetensi, dan otonomi) yang meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang lebih tinggi, pada gilirannya, diterjemahkan menjadi loyalitas

karyawan, karena mereka ingin mempertahankan kondisi positif ini dan memberikan kontribusi kembali kepada organisasi.

Dengan kata lain, memotivasi dan melibatkan karyawan tidak secara langsung meningkatkan loyalitas mereka; melainkan, sebagian dari pengaruhnya dimediasi melalui peningkatan kepuasan kerja. Model mediasi parsial atau lengkap ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme kausal yang mendasari loyalitas karyawan.

Sari dan Waskito (2025) dalam penelitiannya pada PT Hardo Soloplast membuktikan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator persial dalam hubungan antara implementasi HRIS dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan indirect effect sebesar 0.219 dengan t-statistic 2.214 (p-value 0.013), yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memperkuat pengaruh system informasi sumber daya manusia terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan prediksi dalam penelitian ini bahwa kepuasan kerja akan memediasi pengaruh employee engagement dan motivasi terhadap loyalitas karyawan (Ella Ayu Puspita, 2025)

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh employee engagement terhadap loyalitas karyawan

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap loyalitas karyawan.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori kausal untuk menganalisis pengaruh employee engagement dan motivasi terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap CV XYZ yang aktif bekerja dengan perkiraan 100–150 orang, memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan dipilih menggunakan teknik sampel jenuh (Sugiyono, 2019). Data dikumpulkan melalui kuesioner daring menggunakan Google Forms dengan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumentasi perusahaan dan literatur pendukung. Variabel penelitian meliputi employee engagement yang diukur melalui vigor, dedication, dan absorption; motivasi berdasarkan lima tingkat kebutuhan Maslow; kepuasan kerja berdasarkan gaji, pekerjaan, pengawasan, promosi, dan rekan kerja; serta loyalitas karyawan berdasarkan kepatuhan, tanggung jawab, dedikasi, dan integritas. Sebelum digunakan, instrumen diuji coba kepada 30 responden di luar sampel untuk menilai validitas dan reliabilitas. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 3.0, meliputi evaluasi model pengukuran (outer model), model struktural (inner model), pengujian hipotesis melalui bootstrapping, dan analisis pengaruh tidak langsung untuk mengetahui peran mediasi kepuasan kerja. Penelitian dilaksanakan melalui tahapan persiapan instrumen, pengumpulan dan pengolahan data, analisis hasil, serta penyusunan kesimpulan dan laporan penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan divisi bagian. Pengelompokan tersebut bertujuan

untuk memberikan gambaran mengenai profil 150 responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Rincian karakteristik responden disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden

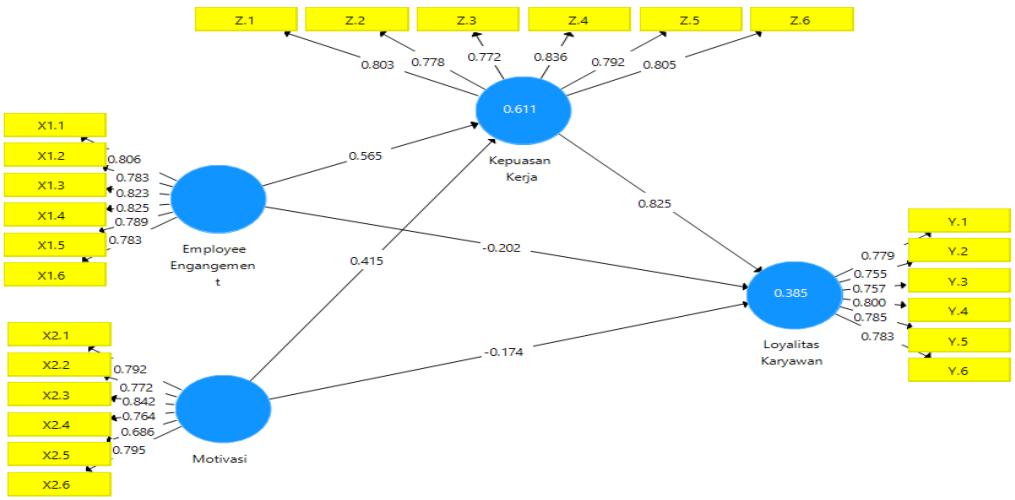
Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	84	56,0%
	Perempuan	66	44,0%
Usia	< 20 tahun	25	16,7%
	20–30 tahun	48	32,0%
	31–40 tahun	26	17,3%
	41–50 tahun	28	18,7%
	> 50 tahun	23	15,3%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK sederajat	48	32,0%
	Diploma (D1–D3)	31	20,7%
	Sarjana (S1)	41	27,3%
	Magister (S2)	30	20,0%
Lama Bekerja	< 1 tahun	44	29,3%
	1–5 tahun	45	30,0%
	6–10 tahun	31	20,7%
	> 10 tahun	30	20,0%
Divisi Bagian	Karyawan	20	13,3%
	Admin	19	12,7%
	Produksi	21	14,0%
	Packing	13	8,7%
	Cleaning Service	13	8,7%
	Management	12	8,0%
	Koordinator	13	8,7%
	Digital Marketing	14	9,3%
	IT	13	8,7%
	Driver	12	8,0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 84 orang (56,0%), sedangkan perempuan berjumlah 66 orang (44,0%). Berdasarkan usia, kelompok 20–30 tahun mendominasi dengan 48 orang (32,0%), sementara kelompok usia di atas 50 tahun merupakan kelompok terkecil dengan 23 orang (15,3%). Ditinjau dari pendidikan terakhir, responden terbanyak merupakan lulusan SMA/SMK sederajat sebanyak 48 orang (32,0%), diikuti lulusan S1 sebanyak 41 orang (27,3%). Berdasarkan lama bekerja, kelompok dengan masa kerja 1–5 tahun menjadi yang terbesar, yaitu 45 orang (30,0%), diikuti karyawan dengan masa kerja kurang dari satu tahun sebanyak 44 orang (29,3%). Sementara itu, berdasarkan divisi bagian, responden terbanyak berasal dari bagian produksi sebanyak 21 orang (14,0%), sedangkan bagian management dan driver masing-masing berjumlah 12 orang (8,0%). Secara keseluruhan, karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki latar belakang demografis, pendidikan, masa kerja, dan penempatan kerja yang beragam.

Uji Program PLS

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan Teknik analisis data Partial Least Square (PLS) dengan program SmartPLS 3.0. berikut ini gambar 1 adalah skema model program PLS yang diujikan:



Gambar 1. *Outer Model*

Pengujian outer model digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, pengujian ini meliputi validitas dan reliabilitas.

Analisis Outer Model

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), sedangkan reliabilitas diuji menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Hasil pengujian masing-masing indikator dan variabel disajikan pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	CR	CA
Employee Engagement (X1)	X1.1	0,806	0,643	0,915	0,889
	X1.2	0,783			
	X1.3	0,823			
	X1.4	0,825			
	X1.5	0,789			
	X1.6	0,783			
Motivasi (X2)	X2.1	0,792	0,603	0,901	0,868
	X2.2	0,772			
	X2.3	0,842			
	X2.4	0,764			
	X2.5	0,686			
	X2.6	0,795			
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	0,803	0,637	0,913	0,886
	Z.2	0,778			
	Z.3	0,772			
	Z.4	0,836			
	Z.5	0,792			
	Z.6	0,805			
Loyalitas Karyawan (Y)	Y.1	0,779	0,603	0,901	0,869
	Y.2	0,755			
	Y.3	0,757			
	Y.4	0,800			

	Y.5	0,785
	Y.6	0,783

Sumber: Data primer yang diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, sebagian besar indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, dengan rentang 0,783–0,825 pada employee engagement, 0,686–0,842 pada motivasi, 0,772–0,836 pada kepuasan kerja, dan 0,755–0,800 pada loyalitas karyawan. Meskipun indikator X2.5 memiliki nilai outer loading sebesar 0,686, indikator tersebut masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan apabila nilai AVE dan reliabilitas konstruk memenuhi kriteria yang disyaratkan. Seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu 0,643 untuk employee engagement, 0,603 untuk motivasi, 0,637 untuk kepuasan kerja, dan 0,603 untuk loyalitas karyawan. Selain itu, nilai Composite Reliability masing-masing variabel berkisar antara 0,901–0,915, sedangkan nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,868–0,889. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen berdasarkan AVE dan reliabilitas berdasarkan kedua ukuran tersebut. Namun, indikator X2.5 perlu dievaluasi lebih lanjut sebelum dinyatakan memenuhi kriteria outer loading secara optimal.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan *(Discriminant Validity)* beirtuijuian uintuik meimastikan bahwa seitiap konseip dari masing-masing konstruik ataui variabeil latein beirbeida deingan variabeil lainnya. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabel adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut table 3 ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator :

Tabel 3. *Cross Loading*

Indikator	Employee Engagement (X1)	Motivasi (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Loyalitas Karyawan (Y)
X1.1	0,806	0,281	0,554	0,265
X1.2	0,783	0,118	0,534	0,288
X1.3	0,823	0,227	0,533	0,235
X1.4	0,825	0,209	0,569	0,254
X1.5	0,789	0,226	0,565	0,236
X1.6	0,783	0,165	0,458	0,182
X2.1	0,150	0,792	0,448	0,201
X2.2	0,203	0,772	0,439	0,166
X2.3	0,268	0,842	0,504	0,287
X2.4	0,134	0,764	0,414	0,125
X2.5	0,185	0,686	0,335	0,055
X2.6	0,241	0,795	0,439	0,202
Z.1	0,546	0,455	0,803	0,504
Z.2	0,506	0,406	0,778	0,487
Z.3	0,521	0,469	0,772	0,489
Z.4	0,570	0,458	0,836	0,482
Z.5	0,481	0,441	0,792	0,431
Z.6	0,582	0,447	0,805	0,434
Y.1	0,200	0,197	0,413	0,779
Y.2	0,190	0,193	0,415	0,755
Y.3	0,237	0,181	0,450	0,757
Y.4	0,296	0,155	0,489	0,800
Y.5	0,219	0,155	0,444	0,785

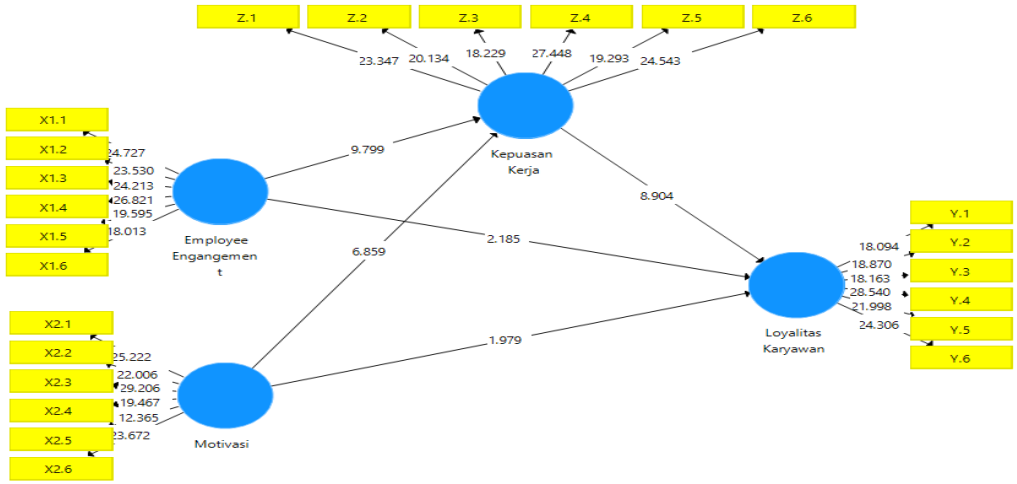
Y.6	0,268	0,214	0,525	0,783

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian cross loading pada Tabel 3, setiap indikator memiliki nilai korelasi tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Nilai loading indikator Employee Engagement berkisar antara 0,783–0,825, dan pola serupa terlihat pada variabel Motivasi, Kepuasan Kerja, serta Loyalitas Karyawan. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Analisis Inner Model

Pengujian inner model dilakukan untuk mengetahui hubungan antarvariabel dalam model penelitian, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. *Inner Model*

Inner model digunakan untuk menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian *inner model* dapat dilakukan dengan tiga analisis yaitu mengukur nilai R^2 *(R-square)*, *Godness of Fit (Gof)*, *path coefficient* dan *specifict indirect effect*.

Uji Kebaikan Model *(Goodness of fit)*

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menunjukkan keterkaitan antara variabel manifes dan laten dari variabel prediktor utama, mediator dan hasil dalam satu model yang kompleks. Uji kebaikan model ini terdiri dari dua uji yaitu *R Square* (R^2) dan Q-Square (Q^2). Nilai R^2 atau *R-Square* menunjukkan determinasi variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Semakin besar nilai R^2 menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik. Nilai R^2 0,75; 0,50; dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate (sedang), dan lemah (Ghozali, 2015). Berikut table 4 adalah nilai dari koefisien determinasi dalam penelitian ini.

Tabel 4. Nilai *R-Square*

Variabel	R-Square
Kepuasan Kerja (Z)	0,611
Loyalitas Karyawan (Y)	0,385

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian R-Square, variabel Kepuasan Kerja memperoleh nilai 0,611, yang berarti Employee Engagement dan Motivasi mampu menjelaskan variasi Kepuasan Kerja

sebesar 61,1%, sedangkan 38,9% sisanya dipengaruhi faktor lain. Sementara itu, Loyalitas Karyawan memiliki nilai R-Square sebesar 0,385, yang menunjukkan bahwa Employee Engagement, Motivasi, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan variasi Loyalitas Karyawan sebesar 38,5%, sedangkan 61,5% sisanya dijelaskan oleh faktor di luar model. Selanjutnya pada table 5, pengujian Q-Square dilakukan untuk menilai predictive relevance model, dengan nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan kemampuan prediksi model yang baik, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa kemampuan prediksinya masih kurang *:*

Tabel 5. Analisis Q-*Square* (Q^2)

Variabel	Model	Nilai
Kepuasan Kerja (Z)	Q^2 (=1-SSE/SSO)	0,380
Loyalitas Karyawan (Y)	Q^2 (=1-SSE/SSO)	0,222

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Tabel 5 memperlihatkan hasil pengujian *predictive relevance* atau yang biasa dikenal dengan analisis Q-Square (Q^2). Berdasarkan panduan evaluasi model struktural (*inner model*) pada regresi PLS, sebuah model dinyatakan memiliki observasi yang baik dan relevansi prediktif yang memadai apabila nilai Q^2 berada di atas angka nol (> 0). Dari tabel tersebut, diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja memperoleh nilai Q^2 sebesar 0,380. Sementara itu, variabel Loyalitas Karyawan mencatatkan nilai sebesar 0,222. Karena perolehan angka dari kedua variabel endogen tersebut bernilai positif atau lebih besar dari nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa model dalam penelitian ini memiliki tingkat *predictive relevance* yang sangat baik. Artinya, rancangan model struktural yang dibangun terbukti layak, akurat, dan memiliki kapabilitas yang relevan dalam memprediksi variasi data observasi pada penelitian ini.

Uji Hipotesis

Uji *Path Coefficient*

Menguji *path coefisien* dengan menggunakan proses *bootsraping* untuk melihat nilai *t statistics* atau *p values (critical ratio)* dan nilai *original sample* yang diperoleh dari proses tersebut. Nilai *p value* < 0,05 menunjukkan ada pengaruh langsung antar variabel sedangkan nilai *p value* > 0,05 menunjukkan tidak ada pengaruh langsung antar variabel. Pada penelitian ini nilai signifikasi yang digunakan adalah *t-statistic* 1.96 (significant level = 5%). Jika nilai *t-statistic* > 1,96 maka terdapat pengaruh signifikan. Dibawah ini table 6 merupakan nilai *path coefficient* hasil pengujian.

Tabel 6. *Path Coefficient (Direct Effect)*

Pengaruh Langsung	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Employee Engagement (X1) → Loyalitas Karyawan (Y)	-0,202	2,185	0,029	Negatif Signifikan
Motivasi (X2) → Loyalitas Karyawan (Y)	0,174	1,979	0,048	Positif Signifikan
Employee Engagement (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0,565	9,799	0,000	Positif Signifikan
Motivasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0,415	6,859	0,000	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja (Z) → Loyalitas Karyawan (Y)	0,825	8,904	0,000	Positif Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Employee Engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (β = -0,202; t = 2,185; p = 0,029), sedangkan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan (β = 0,174; t = 1,979; p = 0,048). Selanjutnya, Employee Engagement (β = 0,565; t = 9,799; p < 0,001) dan Motivasi (β = 0,415; t = 6,859; p < 0,001) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,825 (t = 8,904; p < 0,001), sehingga menunjukkan hubungan positif yang kuat dalam model penelitian.

Uji *Indirect Effect*

Untuk langkah selanjutnya adalah pengujian tidak langsung *(indirect effect)* yang dapat dilihat dari hasil *specific indirect effect*. Jika nilai P-Values < 0,05 maka signifikan. Artinya variabel mediator, memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen, dengan kata lain pengaruhnya adalah tidak langsung. Jika nilai P-Value > 0,05 maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung. Di bawah ini table 7 merupakan nilai *specific inderect model.*

Tabel 7. Uji Tidak Langsung *(Indirect Effect)*

Hubungan Tidak Langsung	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Employee Engagement (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Loyalitas Karyawan (Y)	0,466	6,154	0,000	Memediasi
Motivasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Loyalitas Karyawan (Y)	0,342	5,610	0,000	Memediasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Employee Engagement terhadap Loyalitas Karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,466, nilai t-statistics 6,154, dan p-value < 0,001. Selain itu, Kepuasan Kerja juga memediasi pengaruh Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,342, nilai t-statistics 5,610, dan p-value < 0,001. Kedua hasil tersebut menunjukkan bahwa Employee Engagement dan Motivasi dapat meningkatkan Loyalitas Karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan Kepuasan Kerja.

Pembahasan

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Temuan ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) dan Saks (2006) yang sebelumnya menemukan bahwa keterikatan (*engagement*) berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian empiris di CV XYZ ini tidak sejalan dengan pandangan teori arus utama dan penelitian-penelitian terdahulu.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa tingkat *employee engagement* berbanding terbalik dengan loyalitas. Artinya, karyawan yang memiliki keterikatan fisik, kognitif, dan emosional yang terlampau tinggi terhadap pekerjaannya justru rentan menunjukkan komitmen bertahan yang lebih rendah. Fenomena ini dapat terjadi karena karyawan yang

over-engaged sangat berisiko mengalami *burnout*. Ketika keterlibatan dan energi positif yang terkuras habis tersebut tidak diimbangi dengan *work-life balance* yang baik atau dukungan yang memadai dari lingkungan kerja, rasa kepemilikan karyawan perlahan akan luntur dan *turnover intention* justru meningkat tajam. Alih-alih secara sukarela memberikan upaya ekstra secara terus-menerus, karyawan yang kelelahan akibat tekanan dan keterikatan pekerjaan yang ekstrem akan cenderung mencari peluang di tempat lain yang menawarkan beban kerja lebih masuk akal. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kewaspadaan manajemen sumber daya manusia terhadap sisi gelap dari *engagement*. Intervensi strategis yang diperlukan bukan lagi sekadar memacu keterikatan staf, melainkan memastikan adanya pemerataan beban kerja, menjaga *work-life balance*, serta memberikan apresiasi yang proporsional agar karyawan andalan tidak cepat mengalami kelelahan yang berujung pada hilangnya loyalitas.

Pengaruh Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan

Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Citra & Fahmi (2019) dan Kitriawaty et al., (2017) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh nyata dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini secara konsisten mendukung teori dan temuan pada penelitian-penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang memadai berbanding lurus dengan pembentukan loyalitas, di mana dorongan kerja yang tepat mampu memperkuat keinginan karyawan untuk bertahan dan terus berkontribusi di dalam organisasi. Motivasi, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, berfungsi sebagai motor penggerak utama yang membuat individu merasa diakui serta dihargai. Ketika manajemen CV XYZ mampu merespons dan memenuhi ekspektasi dasar para pekerjanya, karyawan akan mengembangkan ikatan psikologis yang didasari oleh prinsip timbal balik. Karyawan tidak sekadar bertahan karena tidak ada pilihan lain (*continuance commitment*), melainkan secara sadar ingin memajukan perusahaan karena merasa kesejahteraannya terjamin. Sebaliknya, ketiadaan motivasi akibat sistem penghargaan yang kurang adil atau minimnya dukungan atasan sangat rentan memicu kelelahan mental yang berujung pada tingginya niat untuk mengundurkan diri (*turnover intention*). Temuan ini menggarisbawahi krusialnya peran perusahaan dalam merawat motivasi kerja melalui pendekatan yang berkesinambungan, seperti perancangan sistem *reward* yang transparan, pembukaan peluang pengembangan karier, serta penciptaan iklim kerja yang suportif, agar keloyalan karyawan dapat terus terjaga.

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja

Employee Engagement mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli et al., (2006) dan Tejpal (2015) yang menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara nyata terhadap peningkatan kepuasan kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini sejalan dan mendukung literatur penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingginya tingkat *employee engagement* akan berdampak langsung pada lonjakan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang *engaged* atau memiliki keterikatan yang mendalam baik secara emosional, kognitif, maupun fisik terhadap pekerjaannya cenderung lebih menikmati rutinitas harian karyawan dan merasa bahwa pekerjaan tersebut memiliki makna yang esensial. Ketika individu sepenuhnya fokus, antusias, dan berdedikasi terhadap perannya, karyawan cenderung memandang tantangan pekerjaan

bukan sebagai beban yang menekan, melainkan sebagai sarana aktualisasi diri dan peluang untuk berkembang. Keterlibatan psikologis yang positif ini menciptakan perasaan pencapaian pribadi (*personal accomplishment*) yang kuat, yang pada akhirnya bermuara pada tingginya level kepuasan kerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki keterikatan (*disengaged*) akan mudah merasa terasing, bekerja secara mekanis, dan pada gilirannya rentan mengalami ketidakpuasan terhadap lingkungan kerjanya. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pihak manajemen bahwa untuk mencetak kepuasan kerja, organisasi tidak bisa hanya bergantung pada kompensasi material. Manajemen CV XYZ perlu secara aktif memfasilitasi terciptanya *engagement* melalui perancangan pekerjaan yang bervariasi, pemberian otonomi yang proporsional, serta penciptaan budaya kerja yang apresiatif agar karyawan merasa pekerjaan karyawan benar-benar memuaskan.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini sejalan dengan kajian yang dilakukan oleh Khan et al., (2012) dan Hasibuan (2016) yang menemukan bahwa pemberian motivasi kerja yang tepat terbukti secara nyata mampu mendongkrak tingkat kepuasan karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini menguatkan literatur serta temuan-temuan empiris terdahulu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berbanding lurus dengan kepuasan kerja, di mana dorongan yang dirasakan oleh karyawan baik yang bersumber dari dalam diri *(intrinsik)* maupun dari luar *(ekstrinsik)* berperan esensial dalam menciptakan perasaan puas terhadap pekerjaan karyawan. Ketika individu merasa termotivasi melalui elemen-elemen seperti pemberian kompensasi yang adil, pengakuan atas hasil kerja keras, hingga dukungan moral dari atasan, karuawan akan merasa bahwa kontribusinya benar-benar dihargai oleh organisasi. Terpenuhinya ekspektasi dan kebutuhan psikologis inilah yang memicu munculnya emosi positif, sehingga rasa jenuh atau keluhan terhadap beban kerja dapat ditekan secara signifikan. Di CV XYZ, karyawan yang memiliki dorongan motivasi tinggi cenderung lebih menikmati rutinitas pekerjaannya, memandang tantangan sebagai ruang untuk berprestasi, dan menilai lingkungan kerjanya sebagai tempat yang suportif. Sebaliknya, karyawan yang kehilangan motivasi akan sangat rentan merasa frustrasi, memandang tugasnya sekadar sebagai kewajiban yang memberatkan, dan pada akhirnya berujung pada menurunnya level kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan prinsip penting bagi pihak manajemen bahwa kepuasan kerja tidak muncul dengan sendirinya, melainkan harus secara aktif dibentuk dengan merawat motivasi karyawan melalui langkah konkret, seperti optimalisasi sistem *reward*, komunikasi dua arah yang terbuka, serta pemberian ruang untuk pengembangan kompetensi staf.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan

Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Penelitian ini sejalan dengan kajian yang dilakukan oleh Larastrini & Adnyani (2019) dan Fadlallh (2015) yang membuktikan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini semakin mengukuhkan teori serta temuan-temuan empiris pada literatur sebelumnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang paling kuat dan dominan dalam membentuk loyalitas karyawan, di mana peningkatan rasa puas akan berdampak sangat signifikan terhadap tingginya komitmen pekerja untuk bertahan. Karyawan yang merasa puas dengan berbagai aspek dalam pekerjaannya seperti kesesuaian

kompensasi, lingkungan kerja yang nyaman, hubungan harmonis dengan rekan kerja dan atasan, serta keadilan kebijakan operasional akan secara natural mengembangkan ikatan kesetiaan yang mendalam terhadap organisasi. Rasa puas ini menciptakan persepsi bahwa CV XYZ peduli dan mampu memfasilitasi kesejahteraan karyawan, sehingga memunculkan keengganan yang kuat untuk mencari peluang di perusahaan lain (*turnover intention* yang rendah). Sebaliknya, ketidakpuasan yang terabaikan akan menjadi akar utama lunturnya komitmen, membuat karyawan bekerja dengan setengah hati dan mudah tergiur oleh tawaran pihak luar. Besarnya pengaruh pada hubungan ini memberikan implikasi strategis bagi pihak manajemen; sehebat apa pun program perusahaan yang dirancang, loyalitas sejati tidak akan pernah terwujud tanpa adanya fondasi kepuasan kerja yang kokoh. Oleh karena itu, perusahaan harus menjadikan pemeliharaan iklim kerja yang positif dan evaluasi kesejahteraan secara berkala sebagai prioritas utama guna mengunci loyalitas talenta-talenta terbaiknya.

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Loyalitas Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja terbukti secara positif dan signifikan memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap Loyalitas Karyawan. Penelitian ini sejalan dengan temuan dari Al-dalahmeh et al. (2018) yang menemukan bahwa Kepuasan kerja memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja organisasional. Maka dapat ditarik benang merah bahwa hasil penelitian ini memperkuat posisi teori dan literatur terdahulu.

Hasil pengujian efek tidak langsung (*indirect effect*) ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memegang peran esensial sebagai variabel perantara (*intervening*). Keterikatan atau *engagement* yang utuh baik secara fisik, kognitif, maupun emosional yang memang sanggup menumbuhkan dedikasi dan fokus pada pekerjaan. Namun, dedikasi tersebut baru akan mengkristal menjadi loyalitas jangka panjang apabila karyawan benar-benar merasa puas dengan pengalaman kerja yang karyawan terima. Di lingkungan CV XYZ, seorang pekerja yang *engaged* tentu akan mencurahkan energi dan antusiasme ekstra untuk menyelesaikan tugasnya. Ketika kerja keras tersebut difasilitasi dengan baik, dihargai secara proporsional oleh perusahaan, dan didukung oleh iklim kerja yang positif, maka akan lahir rasa kepuasan kerja yang tinggi. Perasaan puas inilah yang kemudian menjadi kunci penentu dalam menekan niat *turnover intention* dan mengikat komitmen karyawan untuk terus mengabdi. Sebaliknya, tingginya tuntutan *engagement* yang tidak diimbangi dengan pemenuhan rasa puas sangat berisiko memicu kelelahan emosional (*burnout*), yang lambat laun justru dapat meruntuhkan loyalitas itu sendiri. Secara manajerial, temuan ini memberikan pandangan strategis bahwa upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan andalan tidak cukup hanya dengan mendorong karyawan untuk terlibat aktif, melainkan harus diwujudkan dalam bentuk hubungan timbal balik nyata yang menjamin kesejahteraan dan kepuasan karyawan selama berkarya.

Pengaruh Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja terbukti secara positif dan signifikan memediasi pengaruh Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan. Penelitian ini sejalan dengan kajian dari Prasiwi, Santoso, & Iriyanti (2022) yang menyimpulkan bahwa Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap loyalitas karyawan. Maka, hasil penelitian ini secara konsisten mendukung landasan teori serta bukti empiris pada penelitian-penelitian sebelumnya.

Hasil analisis jalur tidak langsung (*indirect effect*) ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel *intervening* yang sangat efektif dan esensial. Pemberian motivasi—baik berupa insentif yang layak, apresiasi dari atasan, maupun fasilitas yang memadai—memang menjadi langkah awal untuk memacu semangat kerja. Namun, semangat tersebut akan jauh lebih solid dan mengkristal menjadi loyalitas jangka panjang apabila motivasi yang diupayakan oleh perusahaan benar-benar berhasil menciptakan rasa puas pada diri karyawan. Dalam konteks operasional di CV XYZ, ketika manajemen menyalurkan stimulasi motivasi yang selaras dengan ekspektasi pekerja, hal tersebut secara langsung akan mendongkrak level kepuasan kerja karyawan. Terpenuhinya ekspektasi dan munculnya rasa terpuaskan inilah yang pada gilirannya mengunci komitmen psikologis karyawan untuk terus bertahan dan menekan niat pengunduran diri (*turnover intention*). Sebaliknya, dorongan motivasi yang bersifat menuntut tanpa dibarengi pemenuhan hak dan kenyamanan kerja hanya akan menghasilkan kepatuhan sementara, bukan kesetiaan sejati. Implikasi praktis dari temuan ini menuntut pihak manajemen untuk tidak sekadar memotivasi staf agar bekerja lebih keras, melainkan harus memastikan bahwa skema penghargaan dan iklim kerja yang dibangun benar-benar mampu menghadirkan kepuasan yang menyeluruh bagi para pekerjanya.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Partial Least Squares (PLS), penelitian ini menyimpulkan bahwa Employee Engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan sehingga hipotesis pertama ditolak, sedangkan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan sehingga hipotesis kedua diterima. Employee Engagement dan Motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, serta Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan, sehingga hipotesis ketiga, keempat, dan kelima diterima. Selain itu, Kepuasan Kerja terbukti memediasi pengaruh Employee Engagement dan Motivasi terhadap Loyalitas Karyawan, sehingga hipotesis keenam dan ketujuh diterima. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu perusahaan, menggunakan kuesioner yang berpotensi menimbulkan social desirability bias, serta terbatas pada variabel Employee Engagement, Motivasi, dan Kepuasan Kerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan beberapa perusahaan atau sektor industri, mengombinasikan kuesioner dengan wawancara melalui metode campuran, serta menambahkan variabel lain yang relevan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Loyalitas Karyawan.

5. REFERENCES

Achmad Yusuf Prasetyo, J. W. (2023). *PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGES , KEPUASAN KERJA ,*. *12*, 461–485. https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.773

Al-dalahmeh, M., Khaled, R., Khalaf, A., & Obeidat, B. Y. (2018). *The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction : The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector*. *12*(6). https://doi.org/10.5539/mas.v12n6p17

Amuskan, M. R., & Waskito, J. (2026). Peran Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh Komunikasi Internal Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada UD. Wijaya Plastik. *Indonesian Journal of Digital Business*, *6*(1), 3347–3361.

Andhea Pramesti, J. W. (2025). *The Impact Of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction*. *8*(1), 2542–2564.

Astuti, D. (2022). *Oleh : 11*(4).

Ayu, I. G., & Adnyani, D. (2019). *PENGARUH KEPUASAN KERJA LINGKUNGAN KERJA DAN WORK – LIFE BALANCE TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN , keselamatan kerja , kepuasan kerja , lingkungan kerja dan work life balance*. *8*(6), 3674–3699.

Bolger, L. (2016). *No Title*. *August*, 1–89.

Dian Puji Lestari, J. W. (2025). *THE ROLE OF JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR IN THE INFLUENCE*. *8*(2), 3180–3199.

Ella Ayu Puspita, J. W. (2025). *The Role of Job Satisfaction as a Mediator on the Implementation of Human Resource Information System (HRIS) on Employee Performance*. *5*(1), 154–173.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. UNDIP Press.

Giovanni, V. F., & Ie, M. (2022). *TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI INDUSTRI KREATIF*. *04*(01).

Grace, P., Mustamu, R. H., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2016). *PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PRODUSEN SENAPAN ANGIN*. *4*(2), 101–107.

Manajemen, E. (2020). *Pengaruh Insentif Finansial*. *9*(11), 3469–3489.

Marwanto, A. E., & Hasyim, W. (n.d.). *Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di PT Penjalindo Nusantara (Metaflex)*. *6*(1), 44–51.

Melalui, K., Kerja, K., & Sebagai, K. (2022). *Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Wangta Agung Surabaya*. *7*(1), 280–287.

Motivasi, D. A. N., & Loyalitas, T. (2020). *proportionate random sampling* . *9*(5), 1696–1716.

Ncube, 2016. (2016). *MEDIATING THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT PRACTICES AND INTENTION TO QUIT*. *May*.

Operasi, D., Cogindo, P. T., Pltu, D., & Ratu, P. (2021). *Pengaruh Employee Engagement Dan Commitment Organization Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pendahuluan*. *5*(2), 126–146.

Work, P., Balance, L., Motivasi, D. A. N., Loyalitas, T., Dengan, K., Sebagai, K., Mediasi, V., Pt, P., Kaltim, S. J., Suyudi, A., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., & Malang, I. (2024). *Pengaruh work life balance dan motivasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pt sims jaya kaltim*.