

# HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z DI ASSALAM HYPERMARKET

Oleh:

<sup>1</sup>Fatin Fadila, <sup>2</sup>Muhammad Faaiz Pandu Dewanata, <sup>3</sup>Andri Veno

<sup>1,2,3</sup>Manajemen, Universitas Tiga Serangkai

Jl. K.H Samanhudi No.84-86, Purwosari, Kec. Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57149

e-mail : fatinfadila@tsu.ac.id

---

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the relationship between work motivation and employee engagement on the performance of Gen Z employees at Assalam Hypermarket. This study uses a quantitative method with a survey approach. The population in this study is all Generation Z employees at Assalam Hypermarket, totaling 170 employees. The sampling technique used is saturated sampling (census). The sample size for this study was 170 respondents. The data used in this study was primary data. Primary data was used in the preparation of this study, which was obtained through respondents' answers to a closed-ended questionnaire. The data analysis techniques used in this study were descriptive analysis and Structural Equation Model (SEM) analysis with Smart Partial Least Square (PLS). PLS has several specification models consisting of inner mode and outer model. The results of this study are that performance can be improved in two main ways, namely by increasing intrinsic motivation and strengthening employee engagement. Intrinsic motivation supported by opportunities for learning and self-development has been proven to improve performance, in accordance with the principles of Self-Determination Theory. On the other hand, employee engagement driven by job resources such as job meaning, sense of responsibility, and commitment, in line with the motivational process mechanism in the JD-R Model, has a greater impact on work performance.*

**Keywords:** Employee Engagement, Gen Z, Employee Performance, Work Motivation

---

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan motivasi kerja dan employee engagement terhadap kinerja karyawan Gen Z di Assalam Hypermarket. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z pada Assalam hypermarket, yang berjumlah total 170 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus). Jumlah sampel penelitian ini ialah 170 responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data primer. Data primer digunakan dalam penyusunan penelitian ini, data ini didapatkan melalui jawaban responden dari jenis kuesioner tertutup. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis Structural Equation Model (SEM) dengan Smart Partial Least Square (PLS). PLS memiliki beberapa model spesifikasi yang terdiri dari inner mode dan outer model. Hasil penelitian ini ialah kinerja dapat ditingkatkan melalui dua cara utama, yaitu meningkatkan motivasi intrinsik dan memperkuat employee engagement (keterlibatan karyawan). Motivasi intrinsik yang

didukung oleh peluang belajar dan pengembangan diri terbukti meningkatkan kinerja, sesuai dengan prinsip Teori Self-Determination. Di sisi lain, employee engagement yang didorong oleh sumber daya pekerjaan seperti makna pekerjaan, rasa tanggung jawab, dan komitmen, sesuai dengan mekanisme proses motivasi dalam Model JD-R, dan berdampak lebih besar terhadap prestasi kerja.

**Kata Kunci:** Employee Engagement, Gen Z, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja

---

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan, termasuk dalam mengelola sumber daya manusia. Karyawan menjadi aset utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, di antaranya motivasi kerja dan employee engagement (keterikatan karyawan).

Motivasi adalah sebuah perasaan dalam diri manusia yang memengaruhi seberapa besar manusia berkomitmen dan berusaha untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi sangat penting dalam meningkatkan hasil kerja organisasi dan kinerja para pekerja (James & Stoner, 2009). Dalam dunia kerja, motivasi sebagai ketertarikan yang berasal dari dalam diri maupun pengaruh dari luar yang mendorong karyawan untuk berperilaku, mencapai hasil, dan berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2018). Tanpa adanya motivasi yang cukup, pegawai cenderung kurang aktif, tidak kreatif, dan kurang memperhatikan tugas yang karyawan jalankan, sehingga hal ini akan berpengaruh pada penurunan produktivitas dan kualitas pelayanan. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk berperilaku dan berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat, dedikasi, dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun, motivasi saja belum cukup jika tidak diiringi dengan rasa keterikatan emosional terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Kehadiran tenaga kerja mampu membuat perasaan positif dan mendorong proses motivasi, sehingga meningkatkan kinerja karyawan (Chung & Angeline, 2010; Tims et al., 2012; Tisu et al., 2022). Dalam dunia ritel, terutama di tempat seperti hypermarket, bagaimana layanan kepada pelanggan, kecepatan tanggap, dan konsistensi kerja bisa menjadi elemen bisnis yang tidak bisa diabaikan. Oleh karena itu, semangat kerja karyawan menjadi hal yang penting dan tidak bisa diabaikan. Namun, di Assalam Hypermarket, tampak adanya indikasi bahwa karyawan dari Generasi Z (*Gen Z*) kehilangan semangat kerja yang cukup signifikan. Berdasarkan pengamatan awal dan laporan dari manajemen lapangan, banyak karyawan *Gen Z* tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, sering mengambil izin tanpa alasan jelas, tampak lesu dan kurang bersemangat saat bekerja, serta sering terlambat hadir. Fenomena ini tidak hanya mengganggu disiplin kerja, tetapi juga memengaruhi semangat tim serta menurunkan citra pelayanan perusahaan.

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, berkembang di tengah lingkungan digital, cepat berubah, dan penuh pilihan. *Gen Z* memiliki nilai kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti mencari makna dalam pekerjaan, pengakuan dari atasan, fleksibilitas, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Jika lingkungan kerja tidak memenuhi harapan psikologis mereka, *Gen Z* cenderung merasa tidak terhubung secara emosional dengan organisasi, sehingga kurang bersemangat bekerja (Twenge et al., 2019).

*Employee engagement* mengacu pada tingkat keterlibatan emosional, pemikiran, dan tindakan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan (Kahn, 1990). *Employee*

*engagement* biasanya merasa memenuhi tanggung jawab, memiliki inisiatif, dan merasa memiliki terhadap tempat kerja. Hal ini menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan memotivasi, yang berdampak pada peningkatan hasil kerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Sebaliknya, karyawan yang tidak terlibat sering kali pasif, malas, dan mudah terjadi *burnout* (Naveed & Qamar Zia, 2024). Di Assalam *Hypermarket*, rendahnya *employee engagement* pada karyawan *Gen Z* terlihat dari minimnya partisipasi dalam kegiatan tim, kurang inisiatif dalam melayani pelanggan, serta tingginya frekuensi absensi dan keterlambatan/

Meskipun penelitian mengenai *employee engagement* dalam hubungan dengan kinerja karyawan masih terbatas. Studi terkini mulai menyoroti peran penting sumber daya kerja dalam mendorong keterlibatan, pertumbuhan pribadi, serta kinerja karyawan secara keseluruhan di tempat kerja (Bakker et al., 2014; Yan et al., 2021). Untuk memahami hubungan antara motivasi, *employee engagement*, dan kinerja, salah satu kerangka teoritis yang relevan adalah Model Job Demands–Resources (JD-R). Model ini menjelaskan bahwa kinerja dan keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh interaksi antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) (Bakker et al., 2014). Model JD-R, yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007, 2008) dan diperkuat oleh Schaufeli (2017), memberikan kerangka teoretis yang kuat dengan menekankan bahwa sumber daya kerja, seperti dukungan sosial, otonomi, pengakuan, dan *feedback* berperan krusial dalam membangun *employee engagement*. Teori JD-R terbukti relevan dalam mengidentifikasi dan mengintegrasikan berbagai faktor sumber daya yang dapat memengaruhi keterlibatan karyawan, terlepas dari perbedaan konteks atau sektor pekerjaan (Wang et al., 2023).

Tuntutan pekerjaan seperti target penjualan harian, sistem shift, dan beban pelayanan pelanggan dapat menyebabkan stres jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai. Sementara itu, sumber daya seperti dukungan atasan, otonomi dalam bekerja, *feedback* yang konstruktif, dan penghargaan dapat meningkatkan motivasi dan *employee engagement*, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk mengkaji secara empiris hubungan antara motivasi kerja dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan *Gen Z* di Assalam *Hypermarket*. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini akan membantu perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif, seperti program penghargaan, pelatihan kepemimpinan bagi supervisor, sistem *feedback* yang inklusif, dan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan muda.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Assalam *Hypermarket*. Secara khusus, penelitian ini ingin mengetahui sejauh mana motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, serta tingkat keterikatan kerja karyawan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka. Selain memberikan manfaat praktis bagi Assalam *Hypermarket* dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, penelitian ini juga diharapkan memberi kontribusi akademis dalam memahami dinamika motivasi dan keterlibatan kerja Generasi Z di sektor ritel Indonesia.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Teori Self-Determination Theory (SDT)*

*Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000) menjelaskan bahwa motivasi manusia tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti imbalan atau hukuman, tetapi juga oleh kebutuhan psikologis dasar yang bersifat internal. Teori ini menekankan pentingnya tiga kebutuhan psikologis utama, yaitu *autonomy*

(kebutuhan akan kebebasan dalam mengambil keputusan), competence (kebutuhan untuk merasa mampu dan berprestasi), serta relatedness (kebutuhan untuk merasa terhubung secara sosial dan diterima oleh lingkungan kerja).

Motivasi dalam konteks teori ini dibedakan menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri individu, misalnya karena rasa puas, minat, atau tantangan dalam pekerjaan itu sendiri. Sementara itu, motivasi ekstrinsik berasal dari luar individu, seperti gaji, bonus, atau pengakuan dari atasan. Karyawan yang bekerja dengan motivasi intrinsik cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi, kreativitas yang lebih besar, dan performa kerja yang lebih berkelanjutan dibandingkan mereka yang hanya didorong oleh motivasi ekstrinsik. Dalam konteks karyawan Generasi Z di Assalam Hypermarket, teori ini membantu menjelaskan bagaimana faktor-faktor seperti kebutuhan akan makna, pengembangan diri, dan otonomi dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan semangat dan kinerja kerja mereka.

### Model Job Demands–Resources (JD-R)

Job Demands–Resources (JD-R) Model yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007) memberikan kerangka konseptual untuk memahami bagaimana karakteristik pekerjaan memengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Model ini membagi aspek pekerjaan menjadi dua kategori utama, yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan).

Job demands mencakup aspek-aspek pekerjaan yang memerlukan usaha fisik, emosional, maupun kognitif tinggi, seperti beban kerja yang berat, tekanan waktu, atau konflik peran. Sementara itu, *job resources* meliputi segala hal yang membantu individu dalam mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan mendorong pertumbuhan pribadi, seperti dukungan dari atasan, kesempatan pengembangan karier, otonomi, serta pengakuan atas prestasi.

Menurut JD-R Model, sumber daya kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan employee engagement, yaitu kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dalam bekerja. Karyawan yang memiliki akses terhadap sumber daya kerja yang memadai akan lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. Dalam konteks penelitian ini, model JD-R digunakan untuk menjelaskan bagaimana dukungan organisasi, hubungan interpersonal, dan kesempatan pengembangan diri di Assalam Hypermarket dapat memperkuat keterlibatan karyawan Gen Z serta meningkatkan performa mereka.

### Motivasi Kerja

Motivasi diartikan sebagai proses yang melibatkan intensitas, arah, dan kegigihan usaha seseorang dalam mewujudkan tujuannya (Ran, 2009). Pada dasarnya, motivasi merujuk pada alasan di balik suatu perilaku (Guay, 2010). Secara spesifik di lingkungan kerja, Elliot dan Zahn (2008) mendefinisikannya sebagai kekuatan dan arah perilaku kerja. Dalam beberapa situasi, motivasi berfungsi untuk menjelaskan dan memprediksi bagaimana kinerja kerja spesifik seorang karyawan akan terwujud (Irons & Buskist, 2008).

Motivasi intrinsik adalah dorongan internal yang menggerakkan profesional untuk bekerja secara efisien. Dorongan batin ini muncul dari kemauan keras, rasa hormat, kebebasan, dan minat pribadi mereka dalam menghadapi tantangan pekerjaan (Obajemu et al., 2012). Motivasi jenis ini inheren (melekat) pada pekerjaan itu sendiri, di mana seorang karyawan melaksanakan tugasnya dengandan insentif yang diberikan organisasi kepada karyawan, di luar gaji pokok, dengan tujuan mencapai *output* dan produktivitas kerja yang maksimal (Madukoma et al., 2016). Akanbi (2011) menjelaskan bahwa motivasi ekstrinsik adalah sumber eksternal yang diberikan kepada profesional dalam bentuk berbagai

penghargaan, seperti perlindungan masa kerja, promosi, apresiasi, dan kondisi kerja yang nyaman.

### ***Employee Engagement***

*Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan) didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang sangat positif dan mendalam yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempatnya bernaung. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), keterlibatan kerja adalah kondisi mental-emosional yang stabil dan merata (tidak terikat pada satu hal spesifik) dalam diri seseorang. Kondisi ini memiliki tiga ciri utama:

1. *Vigor* (Semangat): Tingkat energi dan mental yang tinggi.
2. *Dedication* (Dedikasi): Perasaan terinspirasi, bangga, dan terlibat kuat.
3. *Absorption* (Asimilasi/Penyerapan): Keadaan sepenuhnya terserap dan menikmati pekerjaan.

Sementara itu, Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai cara anggota organisasi menggunakan dan menunjukkan seluruh aspek diri mereka, baik secara fisik, kognitif (pikiran), maupun emosional, saat menjalankan peran pekerjaan mereka.

### **Kinerja Kerja**

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja aktual yang dicapai individu saat seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Menurut Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai sejalan dengan tanggung jawab yang diembannya.

Sembiring (2020) berpandangan bahwa kinerja merupakan dampak kerja yang berkualitas dan juga kapasitas atau kemampuan yang ditunjukkan oleh karyawan saat menyelesaikan pekerjaan sesuai beban yang ditetapkan. Sedangkan Wirawan (2009) melihat kinerja sebagai output atau keluaran spesifik yang dihasilkan oleh suatu profesi dalam periode waktu tertentu, yang pada dasarnya adalah manifestasi nyata dari kemampuan seseorang.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Metode ini dipilih karena memungkinkan penelitian dilakukan pada populasi dan sampel tertentu dengan cara mengumpulkan data primer secara langsung dari responden.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z pada Assalam hypermarket, yang berjumlah total 170 karyawan. Mengingat seluruh anggota populasi Gen Z tersebut dijadikan subjek penelitian, maka teknik yang digunakan adalah *sampling* jenuh (sensus). Dengan demikian, sampel penelitian berjumlah 170 responden. *Sampling Jenuh (Saturated Sampling)* adalah teknik penentuan sampel yang sangat spesifik dalam metodologi penelitian. Inti dari teknik ini adalah menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian (Arikunto, 2012).

Data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data primer. Data primer digunakan dalam penyusunan penelitian ini, data ini didapatkan melalui jawaban responden dari jenis kuesioner tertutup. Data primer mengacu pada informasi yang dikumpulkan langsung oleh peneliti tentang variabel ketertarikan untuk tujuan penelitian. Kuesioner tertutup biasanya meminta peserta untuk memilih dari berbagai opsi yang telah disediakan oleh peneliti.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Kuesioner dibuat dalam format skala likert, dan skala yang paling umum digunakan dalam kuesioner adalah interval. Menyatakan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur bagaimana sikap, persepsi dan pendapat seseorang tentang fenomena social yang sedang terjadi.

Dalam penelitian ini menggunakan variabel bebas (X) sebagai berikut, Motivasi (X1) dan *Employee Engagement* (X2). Variabel Motivasi (X1), digunakan skala adaptasi dari *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) yang terdiri atas 16 item pertanyaan, dikembangkan oleh Miao et al. (2007). Skala WEIMS terbagi ke dalam empat subskala, yaitu: Motivasi Intrinsik (dengan dimensi *challenge* dan *enjoyment*) dan Motivasi Ekstrinsik (dengan dimensi *compensation* dan *recognition*). Pembagian ini sejalan dengan kerangka *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2004), yang mengklasifikasikan motivasi ke dalam enam jenis, yaitu: motivasi intrinsik, regulasi terintegrasi, regulasi teridentifikasi, regulasi introjeksi, regulasi eksternal, dan tidak bermotivasi. Skala ini dipilih karena mampu mengukur spektrum motivasi secara komprehensif, baik yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) maupun dari faktor eksternal (ekstrinsik), sehingga relevan untuk mengukur motivasi kerja karyawan Generasi Z dalam konteks organisasi. Variabel *employee engagement* (X2) diukur menggunakan empat item pertanyaan yang dikembangkan oleh (Britt et al. (2005) dan Chang (2016).

Adapun variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah Kinerja Kerja (Y). Variabel kinerja kerja diukur dengan menggunakan skala lima item yang dikembangkan oleh Williams dan Anderson (1991). Skala ini pertama kali digunakan untuk mengukur tingkat kinerja individu secara keseluruhan, penyelesaian tugas, dan kompetensi. Instrumen ini berbasis laporan diri (*self-report*) dari responden.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

| Variabel | Definisi Konseptual   | Indikator   | Sumber                                     |
|----------|---|---|--|
| Motivasi | Motivasi adalah semangat yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Adanya motivasi, karyawan memiliki usaha dan keinginan yang lebih besar untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan harapan seorang karyawan. | <p>Saya senang menangani masalah layanan yang benar-benar baru bagi saya.</p> <p>Saya senang mencoba memecahkan masalah layanan yang rumit.</p> <p>Semakin sulit masalah layanan, semakin saya senang mencoba menyelesaikannya.</p> <p>Saya ingin pekerjaan saya memberi kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan.</p> <p>Yang paling penting bagi saya adalah menikmati apa yang saya lakukan.</p> <p>Bagi saya penting memiliki wadah untuk mengekspresikan diri melalui pekerjaan.</p> <p>Apa pun hasil dari tugas layanan, saya tetap merasa puas jika mendapatkan pengalaman baru.</p> | Miao et. al. (2017); Deci dan Ryan (2000). |

| Variabel                   | Definisi Konseptual   | Indikator   | Sumber                             |
|----------------------------|---|---|------------------------------------|
|                            |   | <p>Bagi saya, penting bisa melakukan hal-hal yang paling saya sukai/ Bagi saya, penting untuk bisa melakukan pekerjaan yang saya sukai.</p> <p>Saya termotivasi oleh uang yang saya peroleh dari pekerjaan layanan ini.</p> <p>Saya sangat menyadari target promosi jabatan yang saya tetapkan untuk diri saya sendiri.</p> <p>Saya sering memikirkan gaji dan promosi.</p> <p>Saya sangat menyadari target penghasilan yang saya tetapkan untuk diri saya sendiri.</p> <p>Saya sangat termotivasi oleh pengakuan yang bisa saya peroleh dari orang lain.</p> <p>Saya ingin orang lain mengetahui seberapa baik saya sebenarnya dalam bekerja.</p> <p>Bagi saya, sukses berarti bekerja lebih baik daripada orang lain.</p> <p>Saya peduli terhadap penilaian orang lain terhadap kinerja layanan saya.</p> |                                    |
| <i>Employee Engagement</i> | <i>Engagement</i> adalah karakter personal yang stabil yang menunjukkan kecenderungan seseorang untuk hidup dan bekerja dengan semangat yang tinggi.  | <p>Saya merasa bertanggung jawab terhadap kinerja pekerjaan saya.</p> <p>Saya berkomitmen terhadap pekerjaan saya.</p> <p>Bagi saya, kualitas kerja saya sangat penting.</p> <p>Hasil kerja saya memengaruhi perasaan saya</p>  | Britt et al. (2005); Chang (2016). |
| Kinerja Karyawan           | Kinerja adalah keberhasilan seorang pegawai yang dapat diukur dan merupakan hasil yang berhasil dicapai setelah melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. | <p>Saya menyelesaikan semua tugas yang menjadi bagian dari pekerjaan saya</p> <p>Saya melaksanakan kewajiban yang menjadi tanggung jawab saya di pekerjaan.</p> <p>Saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik.</p> <p>Saya menjalankan tugas sesuai standar yang diharapkan</p>   | Williams dan Anderson (1991)       |

| Variabel | Definisi Konseptual | Indikator  | Sumber |
|----------|---------------------|--|--------|
|          |                     | Saya menunaikan tanggung jawab pekerjaan saya sebagaimana mestinya/ Saya melaksanakan tanggung jawab pekerjaan saya dengan baik. |        |

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis Structural Equation Model (SEM) dengan Smart Partial Least Square (PLS). PLS memiliki beberapa model spesifikasi yang terdiri dari tiga tipe hubungan, yaitu inner model, outer model.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan didapat dari penyebaran kuesioner kepada 170 karyawan Generasi Z di Assalam Hypermarket sebagai responden penelitian. Data tersebut dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software SmartPLS 3.0.

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengecek hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam model penelitian serta mengetahui seberapa besar pengaruh setiap variabel terhadap variabel lainnya. Di bagian ini juga ditampilkan hasil uji kualitas data, uji model pengukuran (*outer model*), uji model struktural (*inner model*), serta pembahasan yang menghubungkan temuan penelitian dengan teori yang relevan dan hasil penelitian sebelumnya.

### Gambar Outer Model

Pengujian *outer loading* dilakukan untuk mengevaluasi kualitas pengukuran dalam model penelitian berbasis PLS-SEM (*Structural Equation Modeling*). *Outer Model* bertujuan menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur variabel laten yang sudah ditentukan. Pengujian outer model atau model struktural dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Inner model digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan arah hubungan antar variabel serta kapasitas model dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

Tabel 2. Outer Loading

| Variabel                 | Outer Loading |
|--------------------------|---------------|
| Motivasi (X1)            | 0,694         |
|                          | 0,735         |
|                          | 0,730         |
|                          | 0,598         |
|                          | 0,756         |
|                          | 0,657         |
|                          | 0,732         |
|                          | 0,679         |
|                          | 0,847         |
|                          | 0,796         |
|                          | 0,732         |
|                          | 0,685         |
| Employee Engagement (X2) | 0,937         |
|                          | 0,943         |
|                          | 0,917         |
|                          | 0,670         |
| Kinerja Kerja            | 0,908         |
|                          | 0,899         |
|                          | 0,865         |
|                          | 0,909         |
|                          | 0,921         |

Sumber: Data Primer, 2025

### Validitas Indikator (*Outer Loading*)

Hasil analisis menunjukkan bahwa hampir semua indikator variabel memiliki nilai outer loading lebih dari 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki validitas yang baik.

### Motivasi

Sebagian besar indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,7 ( $M2 = 0,756$ ,  $M6 = 0,847$ ,  $M7 = 0,796$ ), tetapi ada beberapa indikator dengan nilai yang lebih rendah, yaitu  $M13 (0,598)$ ,  $M3 (0,657)$ , dan  $M5 (0,679)$ .

Dalam proses evaluasi *outer loading*, indikator dengan nilai kurang dari 0,5 dianggap tidak valid untuk merefleksikan konstruk. Namun, ada beberapa instrumen yang saat diuji nilai AVE tidak memenuhi syarat, yaitu kurang dari 0,5 (Hair et al., 2017), sehingga dilakukan proses eliminasi terhadap beberapa indikator. Misalnya, di variabel Motivasi terdapat 4 item yang harus dihilangkan yaitu  $M11$ ,  $M14$ ,  $M15$ , dan  $M16$ . Proses eliminasi ini dilakukan agar nilai AVE memenuhi syarat yaitu lebih dari 0,5 sehingga uji validitas konvergen dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid.

### Employee Engagement

Nilai outer loading  $EE1 (0,937)$ ,  $EE2 (0,943)$ , dan  $EE3 (0,917)$  berada di kategori sangat tinggi, sedangkan  $EE4 (0,670)$  masih dapat diterima karena mendekati batas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa tiga indikator utama ( $EE1-EE3$ ) sangat mewakili konstruk Employee Engagement, sedangkan  $EE4$  masih cukup relevan meskipun sedikit kurang kuat.

### Kinerja Karyawan

Semua indikator  $K1-K5$  memiliki nilai outer loading yang sangat tinggi ( $0,865-0,921$ ), yang menunjukkan konsistensi yang sangat baik dalam mengukur variabel kinerja. Dengan demikian, konstruk kinerja karyawan dapat dinyatakan valid dan stabil.

Hasil analisis menunjukkan bahwa hampir semua indikator variabel memiliki nilai outer loading lebih dari 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki validitas yang baik. Secara umum, pengukuran *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan sangat kuat, sedangkan untuk pengukuran Motivasi masih perlu diperbaiki karena

beberapa indikator memiliki nilai yang rendah. Langkah penghapusan dilakukan agar kualitas konstruk dapat ditingkatkan dan memperbaiki kualitas konstruk.

Tabel 3. Validitas dan Reabilitas

| Variabel                   | Reabilitas              |                              | Validitas<br>(AVE) |
|----------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------|
|                            | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> |                    |
| Motivasi                   | 0,916                   | 0,929                        | 0,522              |
| <i>Employee Engagement</i> | 0,893                   | 0,927                        | 0,765              |
| Kinerja                    | 0,942                   | 0,955                        | 0,811              |

Sumber: data primer 2025

Nilai *outer loading* dikatakan signifikan dan valid jika lebih dari 0,70 (Hair et al., 2019). Untuk menilai validitas diskriminan, digunakan cross loading dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan kriteria masing-masing lebih dari 0,70 dan 0,50 (Hair et al., 2017). Selain itu, kriteria reliabilitas internal meliputi nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* (CR) yang harus melebihi 0,70 (Hair et al., 2022).

Hasil analisis menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi syarat tersebut, dengan *Cronbach's Alpha* > 0,89, CR > 0,92, dan AVE lebih dari 0,50. Temuan ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang sangat baik, sehingga dapat digunakan dan hasil pengukuran yang diperoleh bisa dipercaya.

### Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

|   | (O)   | (M)   | (STDEV) | T Statistics | P Values     |
|---|-------|-------|---------|--------------|--------------|
| <b>Motivasi -&gt; Kinerja</b>                   | 0,135 | 0,142 | 0,069   | 1,970        | <b>0,049</b> |
| <b><i>Employee Engagement</i> -&gt; Kinerja</b> | 0,799 | 0,795 | 0,056   | 14,186       | <b>0,000</b> |

### Uji Hipotesis dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian jalur (path analysis) pada Tabel 4, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan hasil yang signifikan karena memiliki nilai *P Values* < 0,05.

### Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja

Hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Gen Z di Assalam Hypermarket menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keduanya ( $\beta = 0,135$ ;  $T = 1,970$ ;  $p = 0,049$ ). Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan Gen Z, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan di tempat kerja.

Temuan ini sesuai dengan Teori *Self-Determination* (SDT) yang menekankan bahwa motivasi intrinsik muncul ketika kebutuhan psikologis dasar seperti kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial terpenuhi. Dalam penelitian ini, indikator motivasi paling dominan adalah pernyataan "Saya ingin pekerjaan saya memberi kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan", yang menunjukkan kebutuhan akan kompetensi. Ketika karyawan merasa pekerjaan memberi peluang untuk mengembangkan diri, dorongan tersebut meningkatkan kinerja yang tercermin dari kemampuan menjalankan tugas secara optimal.

Karyawan Gen Z di Assalam Hypermarket memiliki kecenderungan mencari makna dan peluang berkembang melalui pekerjaan. Mereka menghargai kesempatan belajar dan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri. Perusahaan perlu memberikan pelatihan, mentoring, dan ruang inovasi agar motivasi intrinsik terus tumbuh sehingga kinerja meningkat.

Hasil ini sejalan dengan penelitian (Forson et al., 2021) yang menyatakan bahwa motivasi dari dalam diri berpengaruh besar terhadap kinerja. Motivasi intrinsik mendorong individu bekerja dengan lebih konsisten dan berkomitmen dibandingkan dorongan eksternal seperti imbalan finansial.

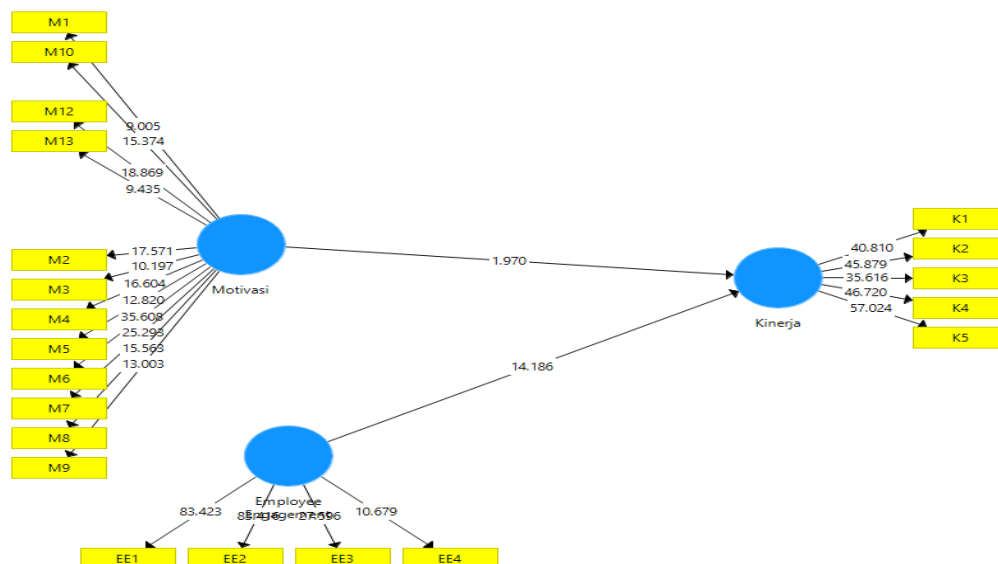
### ***Employee Engagement berpengaruh terhadap Kinerja***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z di Assalam Hypermarket ( $\beta = 0,799$ ;  $T = 14,186$ ;  $p = 0,000$ ). Artinya, semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula kinerja yang mereka tunjukkan.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui model Job Demands–Resources (JD-R), yang menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan seperti dukungan rekan kerja, kesempatan untuk berkembang, peran yang bermakna, dan otonomi dalam bekerja dapat memicu proses motivasi. Proses ini mendorong terbentuknya keterlibatan karyawan (engagement) yang pada akhirnya meningkatkan hasil kerja.

Dua indikator engagement yang paling kuat, yaitu “Saya merasa bertanggung jawab terhadap kinerja pekerjaan saya” dan “Saya berkomitmen terhadap pekerjaan saya”, menggambarkan bahwa karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab dan komitmen tinggi terhadap pekerjaannya akan menunjukkan performa yang lebih baik. Karyawan Gen Z di Assalam Hypermarket cenderung menilai pekerjaan sebagai bagian penting dari identitas diri mereka, sehingga ketika mereka merasa pekerjaan itu bermakna dan memberikan kontribusi nyata, mereka akan menunjukkan tingkat keterlibatan dan kinerja yang tinggi.

Hasil ini mendukung temuan penelitian (Diana dan Frianto (2021) yang menyatakan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Keterlibatan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih tekun, berinisiatif, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.



Gambar 2. Inner Model

Inner model berfungsi untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antar variabel laten dalam suatu model penelitian. Pengujian terhadap inner model dilakukan melalui tiga tahapan analisis utama, yaitu dengan menilai nilai  $R^2$  (R-square), Goodness of Fit (GoF), serta koefisien jalur (path coefficient) dan specific indirect effect

## PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dapat ditingkatkan melalui dua cara utama, yaitu meningkatkan motivasi intrinsik dan memperkuat *employee engagement* (keterlibatan karyawan). Motivasi intrinsik yang didukung oleh peluang belajar dan pengembangan diri terbukti meningkatkan kinerja, sesuai dengan prinsip Teori Self-Determination. Di sisi lain, *employee engagement* yang didorong oleh sumber daya pekerjaan seperti makna pekerjaan, rasa tanggung jawab, dan komitmen, sesuai dengan mekanisme proses motivasi dalam Model JD-R, dan berdampak lebih besar terhadap prestasi kerja.

Dari segi praktis, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya memberikan insentif eksternal, tetapi juga memenuhi kebutuhan psikologis karyawan dan menyediakan sumber daya pekerjaan yang mampu meningkatkan *engagement* (keterlibatan). Pendekatan yang menggabungkan SDT dan JD-R akan lebih efektif dalam menciptakan kinerja yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan kepada Assalam Hypermarket perlu membangun budaya kerja yang menumbuhkan tanggung jawab dan komitmen karyawan. Karyawan termotivasi ketika pekerjaannya memberi peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Oleh karena itu, organisasi disarankan menyediakan pelatihan rutin, workshop, dan peluang rotasi kerja agar karyawan merasa terus berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anjasmara, & Gunarto, M. (2022). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Penukal (Pali) Melalui *Employee Engagement*. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v7i2.740>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Britt, T. W., Castro, C. A., & Adler, A. B. (2005). Self-engagement, stressors, and health: A longitudinal study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1475–1486. <https://doi.org/10.1177/0146167205276525>
- Chang, K. C. (2016). Effect of servicescape on customer behavioral intentions: Moderating roles of service climate and employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 116–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.003>
- Chung, N. G., & Angeline, T. (2010). Does work engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employees? *African Journal of Business Management*, 4(9), 1837–1843.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). *Handbook of Self-Determination Research*. University Rochester Press.
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate*. Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd Edition*. SAGE publications.
- Hartini. (2022). *Manajemen Pemasaran (Era Revolusi Industri 4.0)*. CV Media Sains Indonesia.
- Indah, H. R., Satrya, A., & Lestari, E. P. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia). *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3).
- Irons, J. G., & Buskist, W. (2008). Preparing the New Professoriate: What Courses Should They Be Ready to Teach? *Teaching of Psychology*, 35(3), 201–204. <https://doi.org/10.1080/00986280802186185>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Manajemen Pemasaran*. PT Indeks.
- Madukoma, E., Bamidele, I. A., & Unegbu, V. (2016). Job motivation and performance of cataloguers in Nigeria. *OALib Journal*, 1(6), 1–11.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. .
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems - Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417–425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.005>
- Naibaho, & Ariani, D. W. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 1 Banjar Agung, Lampung. *Journal of Management Economics and Accounting (JMEA)*, 1(3).
- Naveed, M., & Qamar Zia, M. (2024). Exploring the interplay between job resources, employee engagement, and adaptive job performance with a focus on psychological contract fulfillment. *Journal of Asia Business Studies*, 18(3), 767–783. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2023-0379>
- Obajemu, A. S., Dekpen, N. A., & Ojo, J. A. (2012). Staffmotivation in the university of Lagos libraries, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 2012(MAY).

- Putra, D. A., & Adriansyah, A. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja, dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Tenaga Ahli Fraksi X DPR RI. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 8(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.35384/jemp.v8i3.344>
- Riyanto, S., Endr, & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (15th editi). Prentice Hall.
- Sintyawati, N. L. P., Puspitawati, N. M. D., & Purnawati, N. L. G. P. (2024). Pengaruh Employee Engagement, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lpd Desa Adat Padangsembian. *Jurnal Emas*, 5(9).
- Sucahyowati, H., & Cahyewandi, K. (2022). Pengaruh Employee Engagement Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Citra Karya Persada Cilacap. *Jurnal E-Bis: Ekonomi Bisnis*, 6(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.37339/e-bis.v6i1.908>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sujoko, P. (2020). Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bringin Life Syariah. *Jurnal Lentera Bisnis*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.34127/jrlab.v9i1.356>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tisu, L., Rusu, A., Sulea, C., & Vîrgă, D. (2022). Job Resources and Strengths Use in Relation to Employee Performance: A Contextualized View. *Psychological Reports*, 125(3), 1494–1527. <https://doi.org/10.1177/0033294121997783>
- Twenge, J. M., Cooper, A. B., Joiner, T. E., Duffy, M. E., & Binau, S. G. (2019). Outcomes in a Nationally Representative Dataset, 2005 – 2017. *Journal of Abnormal Psychology*, 128(3), 185–199.
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, 142(February), 103859. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfiction. Dalam *Journal of Management* (Vol. 17, Nomor 3, hlm. 601–617).
- Yan, C. H., Ni, J. J., Chien, Y. Y., & Lo, C. F. (2021). Does workplace friendship promote or hinder hotel employees' work engagement? The role of role ambiguity. *Journal of*

*Hospitality and Tourism Management*, 46(December 2020), 205–214.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.009>

Zulfa, N. L., & Padmantyo, S. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja, Kreativitas Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PWI. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.774>