

# Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening* pada Bank bjb Kantor Cabang Utama Bandung

Mestika Dewi Angraeni Sitorus<sup>1</sup>, Syarifuddin<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, [mestikadewi@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:mestikadewi@student.telkomuniversity.ac.id)

<sup>2</sup> Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, [syarifuddin@telkomuniversity.ac.id](mailto:syarifuddin@telkomuniversity.ac.id)

## Abstract

*In facing increasingly fierce global competition, the quality of human resources is a factor in determining the success and sustainability of organizations, especially in the banking sector. This study aims to determine the effect of job satisfaction on employee performance with employee engagement as an intervening variable at Bank bjb Bandung Main Branch Office. This research uses quantitative methods with descriptive and causality research types. Sampling was carried out using probability sampling method of simple random sampling type, with a total of 62 respondents. The data analysis technique used is descriptive analysis and Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 analysis tool. The results of the analysis show that job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee engagement. Employee engagement has a positive and significant effect on employee performance. Employee engagement can mediate the relationship between satisfaction and employee performance at Bank bjb Bandung Main Branch Office. This research confirms the importance of increasing job satisfaction to encourage employee engagement and optimal performance, especially in the successful operation of companies in the banking sector.*

**Keywords:** Job satisfaction, employee engagement, employee performance.

---

## Abstrak

Kualitas sumber daya manusia berkedudukan sebagai faktor penentu keberlanjutan sekaligus kesuksesan instansi guna menghadapi persaingan global yang sangat ketat, khususnya di sektor perbankan. Tujuan atas pelaksanaan kajian ini yaitu menelaah pengaruh kepuasan kerja atas kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening* di Bank bjb Kantor Cabang Utama Bandung. Kajian ini dilaksanakan dengan menerapkan pendekatan kuantitatif dengan sajian kausalitas dan deskriptif sebagai metode penelitian. Penentuan sampel dilaksanakan dengan menerapkan teknik probability sampling yaitu simple random sampling, sehingga 62 responden ditetapkan sebagai sampel penelitian. Adapun proses pengolahan data dilaksanakan dengan menerapkan teknik analisis deskriptif serta *Partial Least Square - Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4. Hasil telaah membuktikan bahwasannya kepuasan kerja berpengaruh penting serta positif atas kinerja karyawan. Kepuasan kerja memberi dampak penting serta baik bagi *employee engagement*. Selain itu, kinerja karyawan mendapatkan efek penting serta positif dari *employee engagement*. *Employee engagement* dapat menengahi hubungan kepuasan serta kinerja karyawan di Bank bjb Kantor Cabang Utama Bandung. Temuan pada studi ini menegaskan pentingnya meningkatkan kepuasan kerja untuk mendorong *employee engagement* dan kinerja yang optimal, terutama dalam keberhasilan operasional perusahaan di sektor perbankan.

**Kata kunci:** Kepuasan kerja, *employee engagement*, kinerja karyawan.

---

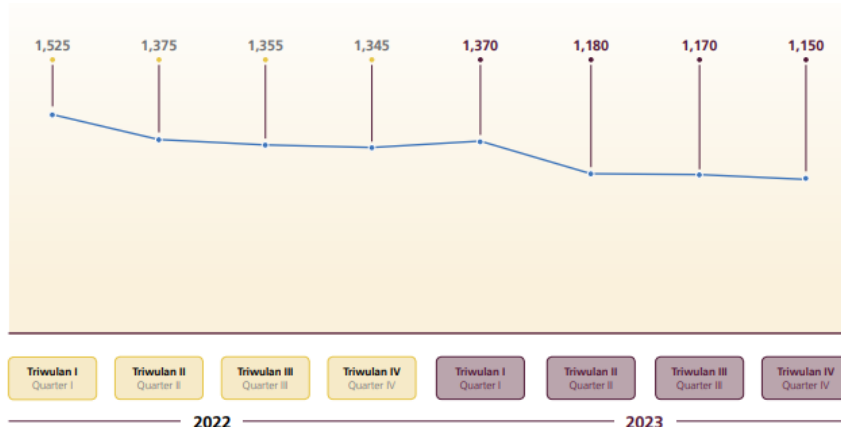
## I. PENDAHULUAN

Di Indonesia, bidang perbankan sedang mengalami perkembangan sangat cepat sejalan dengan kemajuan teknologi serta bertambahnya kebutuhan setiap individu terhadap layanan keuangan. Namun, pada era globalisasi persaingan antar individu relatif berat sebab hadirnya tuntutan pada tiap institusi perbankan agar menjalankan pengelolaan sumber daya manusianya. Kinerja karyawan dipahami sebagai suatu faktor utama yang mencerminkan sejauh mana institusi mampu meraih tujuan operasionalnya. Unsur terpenting dalam mundurnya suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas karyawan (Saranga, 2022).

Menurut Widodo (2016:3), tata kelola kinerja dimulai sejak penentuan tujuan atau harapan yang ingin diraih. Tujuan suatu institusi mampu didapatkan melalui penyelenggaraan berbagai aktivitas dengan menyediakan sejumlah sumber daya yang dibutuhkan, seperti sumber daya alam, sumber daya kapital, sumber daya manusia, teknologi dan mekanisme kerja yang ditempuh dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah

disusun, dan tentang apa yang dikerjakan serta bagaimana cara mengerjakannya (Widodo, 2016). Oleh karena itu, pemahaman terhadap kinerja menjadi komponen esensial guna menilai efektivitas SDM pada organisasi.

Bank bjb Kantor Cabang Utama Bandung menghadapi berbagai tantangan yang terlihat dari penurunan nilai saham yang signifikan, dari 1.525 pada Triwulan I tahun 2022 menjadi 1.150 pada Triwulan IV tahun 2023. Penurunan ini menunjukkan adanya tantangan yang dihadapi perusahaan, termasuk kinerja yang kurang optimal, khususnya dalam hal konsistensi dan kontribusi terhadap pencapaian target.



**Gambar 2. Grafik Kinerja Harga Saham Bank bjb 2022-2023**

Sumber: Laporan Tahunan BJB, 2023

Kinerja karyawan bukan sekedar menunjukkan efektivitas pengelolaan perusahaan melainkan memberikan kontribusi nyata dengan membentuk persepsi investor dan pemangku kepentingan terhadap kinerja keuangan dan reputasi perusahaan. Penilaian kinerja karyawan yang terbagi dalam kategori *Very Good*, *Good*, *Fair*, dan *Need Improvement* memiliki proporsi yang cukup baik. Di sisi lain, kinerja keuangan dan harga saham perusahaan cenderung menurun, yang menimbulkan ketidaksesuaian antara kinerja karyawan dan performa perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan berperan sebagai indikator utama agar mampu meningkatkan nilai suatu institusi.

Kinerja karyawan menunjukkan seberapa efektif organisasi mampu mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki kinerja optimal berkontribusi langsung terhadap pencapaian target institusi. Kualitas kinerja mendapatkan efek atas sejumlah faktor, diantaranya yakni kepuasan kerja. (Fakhri *et al.*, 2019) memberi uraian bahwasanya perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap berbagai aspek yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dilihat berdasarkan temuan penelitian yang membuktikan bahwasannya aspek kepuasan memiliki nilai yang sangat esensial bagi karyawan.

Faktor lain yang kuat mempengaruhi kinerja karyawan lainnya yaitu *employee engagement*. Pekerja yang memperlihatkan perasaan puas atas kinerjanya cenderung memiliki tingkat keterlibatan (*employee engagement*) yang tinggi. Menurut (Yasmin & Nurhadi, 2022) suatu elemen terpenting dalam perusahaan sebab asosiasi kerja yang optimal dapat mendorong karyawan untuk bekerja sebaik mungkin disebut sebagai *employee engagement*.

Dari penjelasan latar permasalahan di atas, kajian ini memiliki tujuan untuk meninjau pengaruh kepuasan kerja atas kinerja karyawan dengan menetapkan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* di Bank bjb Kantor Cabang Utama Bandung. Peneliti berharap pelaksanaan kajian ini mampu berkontribusi aktif pada perkembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia secara efektif guna memaksimalkan kinerja karyawan pada bidang perbankan.

## II. TINJAUAN LITERATUR

### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sinambela (2016:9) mendeskripsikan tata kelola manusia sebagai aset pokok maupun sumber daya dengan mengimplementasikan fungsi pengelolaan ataupun operasional agar seluruh tujuan instansi yang sudah disepakati mampu diraih secara optimal disebut sebagai manajemen sumber daya manusia. Fungsi operasional SDM merupakan telaah pola kerja, pembuatan rancangan SDM, pemilihan, pemberian motivasi, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, pengintegrasian, penempatan, serta pelepasan. Sementara fungsi pengelolaan SDM meliputi pembuatan rencana, penataan struktur dalam instansi, pemberian arahan, pengordinasian, serta pengawasan.

### B. Kepuasan Kerja

Suatu komponen yang memiliki sifat individual sebab seluruh insan mempunyai taraf kepuasan yang berlainan sebagaimana ketentuan nilai yang tersimpan dalam benak setiap insan dikenal sebagai kepuasan kerja (Indrasari, 2017). Sekumpulan perasaan karyawan atas tanggung jawab kerjanya, baik perasaan positif maupun negatif atas kinerja dan hasil yang didapatkan individu pada area kerjanya disebut sebagai kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja dapat dipahami pula sebagai perilaku atau anggapan mental sebagai bentuk evaluasi pegawai atas hasil kerja yang didapatkan selama melaksanakan tanggung jawabnya (Ruki, 2024). Dalam dunia kerja, kepuasan kerja berkedudukan sebagai penyebab utama

sebab memberi dampak pada tingkat kenyamanan karyawan dalam melaksanakan tugas.

### **C. Kinerja Karyawan**

Menurut (Rumawas, 2021) Kinerja adalah suatu proses dalam mengelola pekerjaan yang sementara berlangsung untuk menuju pada kesuksesan. Selain itu, menurut (Budyanto & Mochklas, 2020) sebuah capaian yang diraih oleh pekerja ketika menuntaskan suatu tugas maupun tanggung jawab kerjanya yang dinilai berdasarkan ketentuan khusus yang ditetapkan pada bidang kerja tertentu disebut sebagai kinerja karyawan. (Ruki, 2024) memberikan pernyataan mengenai kinerja bahwasannya faktor krusial dalam mencapai tujuan, dan keberhasilan atau kegagalan dalam melengkapi ketentuan ketercapaian mampu dikendalikan oleh kinerja individu atau tim. Kinerja karyawan mencerminkan ketercapaian target berdasarkan kriteria tertentu sebagaimana tugas yang dilakukan.

### **D. Employee Engagement**

(Schiemann, 2011) mendeskripsikan *engagement* sebagai pekerja yang mempunyai minat yang kuat melebihi pekerja yang puas atau hanya memiliki komitmen pada sebuah instansi maupun individu. Selain itu, (Febriansyah & Ginting, 2020) memberikan penjelasan mengenai *employee engagement* sebagai pandangan yang memukau, di mana pekerja secara aktif terlibat pada pekerjaannya, serta menunjukkan kesediaan agar menginvestasikan tenaga serta waktu pada pekerjaannya. Selain itu, pegawai akan memperlihatkan keberpihakan aktif dalam meraih tujuan instansi.

Keterikatan ini ditunjukkan melalui dedikasi penuh dalam melaksanakan tanggung jawab serta menuntaskan berbagai tugas diwujudkan dalam bentuk fisik, kognitif, dan emosional. Selain itu, karyawan memiliki antusiasme yang tinggi, termotivasi, serta berkomitmen untuk berkontribusi secara produktif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

### **E. Pengaruh Antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kajian yang dilaksanakan (Widiastuti, 2023) membuktikan bahwasannya kepuasan kerja mempunyai dampak penting serta baik bagi kinerja pegawai di PT Primaraya Solusindo. Menurut oleh (Armando, 2023) mengatakan hasil telaah memperoleh kesimpulan bahwasannya kepuasan kerja memberi dampak baik bagi kinerja pegawai di perusahaan Aciak Mart di kota Padang.

Menurut (Inayat & Khan, 2021) mengatakan bahwasannya kepuasan kerja mempunyai asosiasi baik serta menunjukkan korelasi penting dengan kinerja pegawai. Kajian sebelumnya membuktikan bahwasannya kepuasan kerja mempunyai efek penting serta positif bagi kinerja karyawan.

### **F. Pengaruh Antara Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement**

Kajian sebelumnya membuktikan bahwasannya kepuasan kerja mempunyai efek penting secara positif bagi *employee engagement*. (Lestari & Rojuaniah, 2023) dalam kajiannya membuktikan bahwasannya kepuasan kerja memberi efek baik bagi *employee engagement*. Selain itu, (Arief et al., 2021) juga telah melaksanakan kajian dengan kesimpulan bahwa 1 kepuasan kerja memiliki efek penting secara positif bagi *employee engagement*.

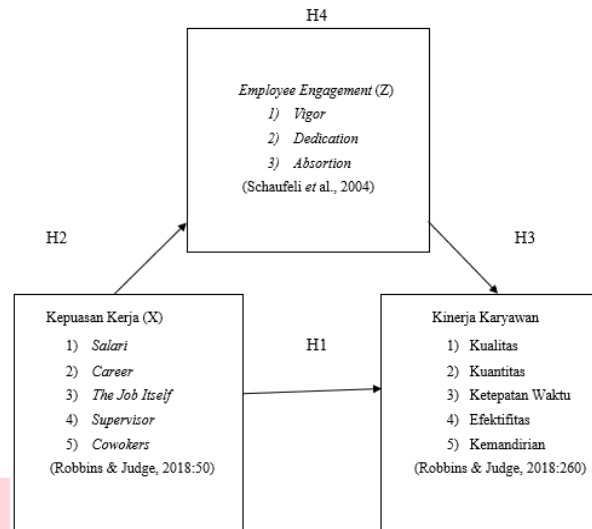
### **G. Pengaruh Antara Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan**

Kajian sebelumnya membuktikan bahwasannya *employee engagement* mempunyai efek penting secara positif bagi kinerja karyawan. (Adisti, 2024) dalam kajiannya menyusun pernyataan bahwasannya asosiasi *employee engagement* mempunyai efek penting atas kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.

Selain itu, (Nuraliza & Hermiati, 2023) yang telah melaksanakan kajian membuat simpulan bahwasannya *employee engagement* mempunyai efek penting bagi kepuasan kerja. Selain itu, (Heriansyah & Ali, 2023) dalam kajiannya membuktikan bahwasannya *employee engagement* memberi efek penting secara positif bagi kinerja karyawan.

### **H. Pengaruh Antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement**

Berdasarkan temuan pada kajian sebelumnya, peneliti mengaitkan hubungan antara kepuasan kerja atas kinerja karyawan dengan *employee engagement* selaku variabel perantara. Oleh sebab itu, kajian ini mengembangkan sebuah kerangka teoritis yang memposisikan *employee engagement* selaku perantara atau mediator pada asosiasi kepuasan kerja serta kinerja karyawan, selanjutnya dirumuskan ke dalam hipotesis penelitian.



**Gambar 2. Kerangka Pemikiran**  
 Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

- H1 : Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja atas Kinerja Karyawan  
 H2 : Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja atas *Employee Engagement*  
 H3 : Terdapat pengaruh *Employee Engagement* atas Kinerja Karyawan  
 H4 : Terdapat pengaruh Kepuasan kerja atas Kinerja Karyawan berperantara *Employee Engagement*

### III. METODOLOGI PENELITIAN

Kajian ini dilaksanakan dengan mengimplementasikan pendekatan kuantitatif disertai sajian kausalitas dan deskriptif sebagai jenis penelitian. Kajian ini memiliki tujuan untuk meninjau pengaruh kepuasan kerja atas kinerja karyawan melalui *employee engagement* selaku variabel perantara.

Tabel 2. Operasional Penelitian

| Variabel           | Dimensi        | Pernyataan                                                                                 | Item | Skala   |
|--------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|
| Kepuasan Kerja (X) | Salary         | Gaji yang diberikan Perusahaan memberikan jaminan untuk masa depan                         | 1    | Ordinal |
|                    |                | Gaji saya sesuai dengan beban pekerjaan                                                    | 2    | Ordinal |
|                    | Career         | Pekerjaan saya memungkinkan untuk mengoptimalkan kemampuan saya                            | 3    | Ordinal |
|                    |                | Perusahaan memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan saya                         | 4    | Ordinal |
|                    | The Job Itself | Pekerjaan saya memungkinkan untuk melakukan berbagai macam kegiatan                        | 5    | Ordinal |
|                    |                | Saya memiliki wewenang untuk melakukan pekerjaan secara mandiri                            | 6    | Ordinal |
|                    | Supervisor     | Atasan saya menjadi teladan dalam melakukan pekerjaan                                      | 7    | Ordinal |
|                    |                | Atasan saya bersedia membantu Ketika saya memiliki masalah                                 | 8    | Ordinal |
|                    | Coworkers      | Saya mempunyai asosiasi yang baik bersama rekan kerja                                      | 9    | Ordinal |
|                    |                | Seluruh rekan kerja selalu bersedia dan siap membantu                                      | 10   | Ordinal |
|                    | Kualitas       | Saya mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara baik, sesuai standar serta relevan | 11   | Ordinal |
|                    |                | Saya mampu mengerjakan pekerjaan lebih dari yang saya harapkan                             | 12   | Ordinal |
|                    | Kuantitas      | Saya mampu bekerja sesuai dengan melebihi jumlah total pekerjaan yang ditargetkan          | 13   | Ordinal |
|                    |                | Saya mampu bekerja sesuai dengan target yang diberikan                                     | 14   | Ordinal |

|                         |                 |                                                                                                         |    |         |
|-------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|
| Kinerja Karyawan (Y)    | Ketepatan Waktu | Saya hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang ditentukan                                          | 15 | Ordinal |
|                         |                 | Saya mampu menuntaskan seluruh tanggung jawab dan tugas secara tepat serta hasil yang memuaskan         | 16 | Ordinal |
|                         | Efektivitas     | Saya mampu menuntaskan seluruh tanggung jawab dan tugas sebagaimana ketentuan durasi pengerjaan         | 17 | Ordinal |
|                         |                 | Saya bekerja dengan cepat agar target waktu yang ditentukan tercapai                                    | 18 | Ordinal |
|                         | Kemandirian     | Saya dapat menuntaskan tanggung jawab serta tugas secara mandiri tidak memerlukan kontribusi orang lain | 19 | Ordinal |
|                         |                 | Bertanggung jawab atas tugas yang diberikan sehingga berhasil yang dicapai                              | 20 | Ordinal |
|                         | Vigor           | Saya memiliki semangat untuk melakukan pekerjaan                                                        | 21 | Ordinal |
|                         |                 | Menyelesaikan pekerjaan dengan baik                                                                     | 22 | Ordinal |
|                         | Dedication      | Saya bersemangat dalam mengerjakan tanggung jawab dan tugas yang saya miliki                            | 23 | Ordinal |
|                         |                 | Pekerjaan saya disediakan atas tujuan serta makna yang jelas                                            | 24 | Ordinal |
| Employee Engagement (Z) | Absorption      | Tidak memikirkan waktu dalam melakukan pekerjaan                                                        | 25 | Ordinal |
|                         |                 | Saya menikmati pekerjaan yang saya tekuni                                                               | 26 | Ordinal |

Sumber: Hasil Olah Data Penulis (2025)

Populasi mencakup seluruh karyawan Bank bjb Kantor Cabang Utama Bandung, dengan sampel 62 responden yang diambil melalui probability sampling jenis simple random sampling. Seluruh data dihimpun melalui sebaran angket yang dibentuk berdasarkan ketentuan masing-masing variabel. Ukuran penilaian yang diterapkan yakni skala likert lima poin, diawali dengan pernyataan sangat tidak setuju berskala 1 sampai dengan pernyataan sangat setuju berskala 5.

Setelah data terkumpul, data akan diolah serta ditelaah melalui pemanfaatan teknik analisis deskriptif dan analisis jalur dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4. Proses telaah dilaksanakan melalui dua fase yakni:

1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model) guna meninjau keabsahan konvergen, keabsahan diskriminan, dan keandalan konstruk.
2. Analisis Model Struktural (Inner Model) guna meninjau asosiasi tiap variabel serta uji hipotesis.

Dengan rancangan ini, diharapkan hasil analisis dapat memberikan pemahaman mengenai peran kepuasan kerja serta *employee engagement* guna meningkatkan kinerja pegawai di Bank bjb Kantor Cabang Utama Bandung.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### A. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimanfaatkan dalam menggambarkan serta menganalisis hasil penelitian melalui kuesioner yang berhasil dihimpun tidak disertai maksud memperoleh simpulan yang ditetapkan secara umum.

Tabel 3. Karakteristik Responden Kuesioner

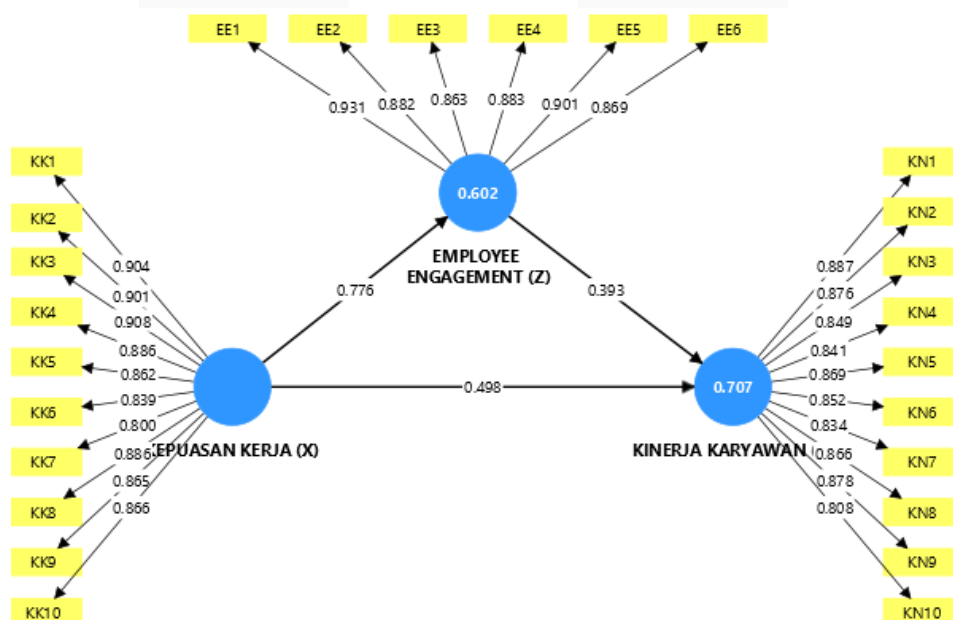
| No | Karakteristik | Klasifikasi   | Frekuensi | Persentase  |
|----|---------------|---------------|-----------|-------------|
| 1  | Usia          | 20 – 30 tahun | 22        | 35,5%       |
|    |               | 31 – 40 tahun | 28        | 45,2%       |
|    |               | 41 – 50 tahun | 9         | 14,5%       |
|    |               | > 50 tahun    | 3         | 4,8%        |
|    |               | <b>Jumlah</b> | <b>62</b> | <b>100%</b> |
| 2  | Jenis Kelamin | Perempuan     | 32        | 48,4%       |
|    |               | Laki-Laki     | 32        | 51,6%       |
|    |               | <b>Jumlah</b> | <b>62</b> | <b>100%</b> |
| 3  | Masa Bekerja  | < 1 tahun     | 5         | 8,1%        |
|    |               | 1 – 3 tahun   | 12        | 19,4%       |
|    |               | 4 – 6 tahun   | 15        | 24,2%       |
|    |               | > 6 tahun     | 6         | 48,8%       |
|    |               | <b>Jumlah</b> | <b>62</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Hasil Olah Data Penulis (2025)

Mengacu sajian data pada tabel 3, dapat dipahami bahwasannya sebagian besar responden berada dalam kisaran umur 31—40 tahun yaitu sebesar 45,2%. Selanjutnya, jika meninjau belandaskan pada gender mayoritas mempunyai gender laki-laki sebesar 51,6%. Sementara itu, apabila meninjau berlandaskan lama bekerja sebagian besar responden sudah bekerja >6 tahun sebesar 48,8%.

## B. Model Pengukuran (Outer Model)

Menurut Ghozali (2023:10) *outer model* atau evaluasi model pengukuran dilaksanakan guna menelaah keabsahan serta keandalan model. Hasil pengukuran keabsahan serta keandalan konstruk, peneliti jabarkan dalam fase outer model di bawah ini:



Gambar 3. Hasil Evaluasi Outer Model

Sumber: Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS 4.0 (2025)

Pada gambar 3. di atas merupakan outer model dibuat dengan desain hubungan antar variabel-variabel laten. Dalam sajian gambar di atas maka tersusun data pada tabel di bawah ini:

## 1. Uji Validitas Konvergen

Tabel 4. Uji Validitas Konvergen

| Variabel            | Indikator | Outer Loading | Average Variance Extracted (AVE) | Kesimpulan |
|---------------------|-----------|---------------|----------------------------------|------------|
| Kepuasan Kerja      | KK1       | 0.904         | 0.761                            | Valid      |
|                     | KK2       | 0.901         |                                  | Valid      |
|                     | KK3       | 0.908         |                                  | Valid      |
|                     | KK4       | 0.886         |                                  | Valid      |
|                     | KK5       | 0.862         |                                  | Valid      |
|                     | KK6       | 0.839         |                                  | Valid      |
|                     | KK7       | 0.800         |                                  | Valid      |
|                     | KK8       | 0.886         |                                  | Valid      |
|                     | KK9       | 0.865         |                                  | Valid      |
|                     | KK10      | 0.866         |                                  | Valid      |
| Kinerja Karyawan    | KN1       | 0.887         | 0.789                            | Valid      |
|                     | KN2       | 0.876         |                                  | Valid      |
|                     | KN3       | 0.849         |                                  | Valid      |
|                     | KN4       | 0.841         |                                  | Valid      |
|                     | KN5       | 0.869         |                                  | Valid      |
|                     | KN6       | 0.852         |                                  | Valid      |
|                     | KN7       | 0.834         |                                  | Valid      |
|                     | KN8       | 0.866         |                                  | Valid      |
|                     | KN9       | 0.878         |                                  | Valid      |
|                     | KN10      | 0.808         |                                  | Valid      |
| Employee Engagement | EE1       | 0.931         | 0.733                            | Valid      |
|                     | EE2       | 0.882         |                                  | Valid      |
|                     | EE3       | 0.863         |                                  | Valid      |
|                     | EE4       | 0.883         |                                  | Valid      |
|                     | EE5       | 0.901         |                                  | Valid      |
|                     | EE6       | 0.869         |                                  | Valid      |

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartsPLS 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel 4, dapat dilihat nilai pada setiap indikator atau *outer loading* bernilai lebih dari 0,70, serta nilai AVE dari seluruh variabel memiliki nilai > 0,50. Hasil ini dapat dinyatakan bahwa seluruh item indikator dianggap sah sebab telah memenuhi ketentuan keabsahan konvergen serta mampu dilaksanakan telaah berikutnya.

## 2. Discriminant Validity

Tabel 5. Cross Loading Indicator

| Indikator | Kepuasan Kerja | Kinerja Karyawan | Employee Engagement |
|-----------|----------------|------------------|---------------------|
| KK1       | <b>0.904</b>   | 0.742            | 0.736               |
| KK2       | <b>0.901</b>   | 0.692            | 0.684               |
| KK3       | <b>0.908</b>   | 0.756            | 0.715               |
| KK4       | <b>0.886</b>   | 0.726            | 0.737               |
| KK5       | <b>0.862</b>   | 0.749            | 0.685               |
| KK6       | <b>0.839</b>   | 0.617            | 0.627               |
| KK7       | <b>0.800</b>   | 0.653            | 0.518               |
| KK8       | <b>0.886</b>   | 0.736            | 0.697               |
| KK9       | <b>0.865</b>   | 0.658            | 0.655               |
| KK10      | <b>0.866</b>   | 0.695            | 0.683               |
| KN1       | 0.717          | <b>0.887</b>     | 0.634               |
| KN2       | 0.683          | <b>0.876</b>     | 0.689               |
| KN3       | 0.698          | <b>0.849</b>     | 0.680               |
| KN4       | 0.621          | <b>0.841</b>     | 0.651               |
| KN5       | 0.657          | <b>0.869</b>     | 0.629               |
| KN6       | 0.700          | <b>0.852</b>     | 0.720               |
| KN7       | 0.687          | <b>0.834</b>     | 0.659               |
| KN8       | 0.706          | <b>0.866</b>     | 0.677               |

|      |       |              |              |
|------|-------|--------------|--------------|
| KN9  | 0.688 | <b>0.878</b> | 0.700        |
| KN10 | 0.715 | <b>0.808</b> | 0.629        |
| EE1  | 0.763 | 0.742        | <b>0.931</b> |
| EE2  | 0.626 | 0.696        | <b>0.882</b> |
| EE3  | 0.658 | 0.662        | <b>0.863</b> |
| EE4  | 0.646 | 0.709        | <b>0.883</b> |
| EE5  | 0.759 | 0.695        | <b>0.901</b> |
| EE6  | 0.669 | 0.648        | <b>0.869</b> |

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartsPLS 4.0 (2025)

Mengacu pada sajian data pada tabel 5 memperlihatkan skor loading faktor pada setiap variabel di atas 0,70. Hal tersebut membuktikan bahwsannya konstruk yang diukur lebih unggul jika dibandingkan skor konstruk lainnya. Oleh sebab itu, smua indeks dari keseluruhan variabel yang dimanfaatkan pada kajian ini dianggap valid.

### 3. Uji Reliabilitas

Tabel 6. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliabilitas

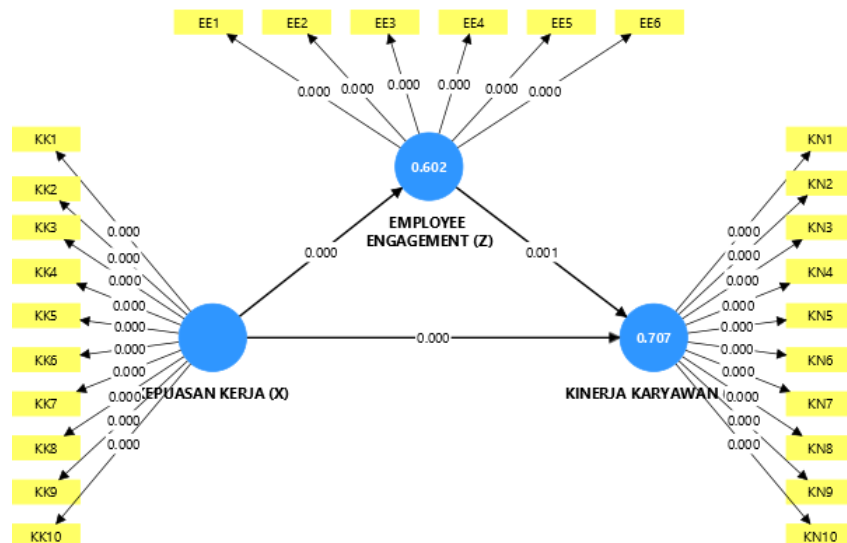
| Variabel            | Cronbach's Alpha | Composite Reliabilitas (rho a) | Composite Reliabilitas (rho c) |
|---------------------|------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Kepuasan Kerja      | 0.965            | 0.967                          | 0.970                          |
| Kinerja Karyawan    | 0.959            | 0.960                          | 0.965                          |
| Employee Engagement | 0.946            | 0.949                          | 0.957                          |

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartsPLS 4.0 (2025)

Mengacu pada sajian data pada tabel 6 memperlihatkan semua variabel mmepunyai *Cronbach's Alpha* dan Composite Reliability di atas 0.70 yaitu 0.946 dan 0.970. Hal tersebut mampu membuktikan bahwasany variabel pengukuran yang dimanfaatkan sangat reliabel. Dengan demikian, seluruh indikatpr yang membentuk masing-masing variabel telah memenuhi syarat konsistensi internal, sehingga data yang diperoleh dapat diandalkan dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

### C. Pengukuran Struktural (Inner Model)

Menurut Riyanto & Hatmawan (2020:248) *inner model* atau model struktural dilaksanakan guna meninjau asosiasi setiap konstruk, yang mengacu berdasarkan skor *R-square*, t statistic serta skor signifikansi pada model kajian. Untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel signifikan atau tidak, dibawah ini merupakan ga,bar perolehan *bootstrapping*:



Gambar 4. Hasil Evaluasi Inner Model

Sumber: Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS 4.0 (2025)

Pada gambar 4. di atas merupakan inner model dibuat dengan desain untuk mengetahui hubungan antar variabel signifikan atau tidak. Perolehan angka dalam gambar akan dijabarkan sebagai berikut:

## 1. R-Square ( $R^2$ )

Tabel 7. Nilai R-Square

| Variabel                   | R-Square | R-Square Adjusted |
|----------------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Karyawan           | 0.707    | 0.595             |
| <i>Employee Engagement</i> | 0.602    | 0.697             |

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartsPLS 4.0 (2025)

Mengacu pada sajian data dalam tabel 7 memperlihatkan skor R-Square pada variabel kinerja karyawan senilai 0.707 dikategorikan kuat, maknanya variabel kinerja karyawan sebesar 70,7% mampu dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja dan *employee engagement*. Skor R-Square pada variabel *employee engagement* senilai 0.602 dikategorikan moderate, maknanya *employee engagement* sebesar 60,2% mampu dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja.

## 2. Predictive Relevance

Tabel 8. Nilai Predictive Relevance

| Variabel                   | $Q^2$ |
|----------------------------|-------|
| Kinerja Karyawan           | 0.639 |
| <i>Employee Engagement</i> | 0.599 |

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartsPLS 4.0 (2025)

Mengacu pada sajian data dalam tabel 8 memperlihatkan perolehan uji Q-Square yang membuktikan bahwasannya variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0.639, sedangkan untuk variabel *employee engagement* sebesar 0.599. Maka, model ini mempunyai kapabilitas prakiraan yang baik terhadap variabel endogen. Skor  $Q^2 > 0$  membuktikan bahwasannya model struktural mampu menyediakan kapabilitas relevan dalam memperkirakan data observasi, baik pada konstruk *employee engagement* maupun kinerja karyawan.

## D. Uji Hipotesis

Tabel 9. T-Statistic dan P-Value

| Hipotesis | Hubungan                                                       | T-Statistic | P-Value | Hasil                 |
|-----------|----------------------------------------------------------------|-------------|---------|-----------------------|
| H1        | Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan                              | 15.367      | 0.000   | Diterima (Signifikan) |
| H2        | Kepuasan Kerja → <i>Employee Engagement</i>                    | 13.128      | 0.000   | Diterima (Signifikan) |
| H3        | <i>Employee Engagement</i> → Kinerja Karyawan                  | 3.358       | 0.001   | Diterima (Signifikan) |
| H4        | Kepuasan Kerja → <i>Employee Engagement</i> → Kinerja Karyawan | 3.079       | 0.002   | Diterima (Signifikan) |

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartsPLS 4.0 (2025)

Mengacu pada sajian keterangan hasil dalam tabel 9, diketahui hasil seluruh hipotesis pada kajian ini memperlihatkan perolehan yang sangat penting serta dapat diterima. Hal tersebut ditinjau berlandaskan skor T-Statistic melebihi 1.96 serta P-Value di bawah 0.05 untuk masing-masing asosiasi tiap variabel. Dengan melihat skor tersebut, peneliti mampu menyusun simpulan bahwasannya Kepuasan Kerja memberi efek penting bagi Kinerja Karyawan. Kemudian, Kepuasan Kerja juga memberi dampak penting bagi *Employee Engagement*. Lalu, *Employee Engagement* memberi dampak penting bagi Kinerja Karyawan. Selanjutnya, *Employee Engagement* berperan sebagai perantara secara signifikasi asosiasi antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan.

## E. Pembahasan Hasil Penelitian

Perolehan uji hipotesis H1 membuktikan bahwasannya kepuasan kerja memberi efek penting secara positif bagi kinerja karyawan, dibuktikan atas perolehan skor T-Statistic senilai 15.367 serta p-value sebesar 0.000. Hasil ini membuktikan bahwasannya pegawai memiliki perasaan puas atas berbagai aspek pekerjaannya memperlihatkan kecenderungan menghasilkan kinerja yang optimal. Temuan ini memiliki keselarasan hasil telaah (Widiastuti, 2023) bahwasannya kepuasan kerja mempunyai efek penting secara positif bagi kinerja karyawan. Lalu, menurut oleh (Armando, 2023) mengatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja memberi efek baik bagi kinerja karyawan. Kemudian, (Inayat & Khan, 2021) juga mengatakan bahwasannya kepuasan kerja memperlihatkan asosiasi yang baik serta membuktikan korelasi penting bagi kinerja karyawan. Kepuasan kerja berperan penting dalam menciptakan motivasi, kenyamanan kerja, serta loyalitas terhadap organisasi, yang secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas.

Perolehan uji hipotesis H2 menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dibuktikan atas perolehan skor T-Statistic senilai 13.128 serta p-value 0.000. Hasil ini membuktikan bahwasannya kepuasan kerja berkedudukan sebagai satu dari berbagai faktor utama untuk membentuk minat pekerja dalam menuntaskan tanggung jawab dan tugasnya. Temuan ini memiliki keselarasan hasil telaah dengan kajian (Lestari & Rojuaniah, 2023) yang menyimpulkan bahwasannya kepuasan kerja memberi efek baik bagi *employee engagement*. Kemudian, kajian yang dilaksanakan (Arief *et al.*, 2021) juga menyebutkan bahwasannya kepuasan kerja memberi efek penting secara positif bagi *employee engagement*. Selain itu, temuan ini selaras dengan hasil kajian (Fakhri *et al.*, 2019) terkait persepsi kepuasan kerja pegawai dapat dikatakan baik. Hal ini ditunjukkan oleh seluruh persentase dalam kategori kinerja pekerjaan memuaskan, yang menunjukkan bahwa unit produksi PT Pindad telah berhasil dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas terhadap kompensasi, hubungan kerja, serta pengembangan diri dalam organisasi, maka mereka akan menunjukkan dedikasi dan antusiasme dalam menjalankan pekerjaan.

Perolehan uji hipotesis H3 menunjukkan bahwa kinerja karyawan memberi dampak penting secara positif bagi *employee engagement*, dibuktikan atas perolehan skor T-Statistic senilai 3.358 serta p-value 0.001. Hasil ini membuktikan bahwasannya karyawan memiliki bekal *engaged* akan lebih termotivasi, proaktif, dan menunjukkan komitmen yang tinggi dalam pencapaian target kerja. Penelitian ini sejalan dengan (Adisti, 2024) menyatakan bahwa hubungan *Employee Engagement* memberi efek penting bagi kinerja. Kajian lainnya yang dilaksanakan (Nuraliza & Hermiati, 2023) juga menyimpulkan bahwasannya *employee engagement* mempunyai dampak penting bagi kepuasan kerja. Menurut (Heriansyah & Ali, 2023) menyatakan bahwasannya hasil telaah membuktikan *employee engagement* memberi efek penting secara positif bagi kinerja karyawan.

Perolehan uji hipotesis H4 membuktikan bahwasannya asosiasi kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memberi efek tidak spontan melewati *employee engagement*. Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan, dibuktikan atas perolehan skor 3.079 serta p-value 0.002. Hal tersebut menegaskan bahwasannya *employee engagement* berperan sebagai variabel intervening persial, karena kepuasan kerja bukan sekedar secara langsung menambah hasil kerja, melainkan melewati bertambahnya *employee engagement*. Temuan tersebut memperkuat kerangka teoritis dan sejalan dengan penelitian (Kristanto & Tajib, 2023) yang menyimpulkan bahwasannya ditemukan dampak penting dari *job satisfaction* pada *employee performance* melalui perantara *employee engagement*.

Maka, seluruh hipotesis pada kajian ini diterima dan menunjukkan bahwa asosiasi antar variabel dapat diaplikasikan secara efektif di Bank bjb Kantor Cabang Utama Bandung. Penelitian ini tidak hanya memperkuat penelitian sebelumnya, tetapi juga memberikan pembuktian empiris baru bahwa peningkatan kepuasan kerja dan *employee engagement* dapat menjadi strategi efektif untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dalam sektor perbankan.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Mengacu pada temuan serta pembahasan yang sudah dijawabkan oleh penulis terkait pengaruh Kepuasan Kerja atas Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* selaku variabel perantara di Bank bjb Kantor Cabang Utama Bandung, maka peneliti membuat simpulan bahwasannya kepuasan kerja memberi dampak penting secara positif bagi kinerja karyawan. Kepuasan kerja memberi dampak penting secara positif bagi *employee engagement*. *Employee engagement* memberi dampak penying secara positif bagi kinerja karyawan. *Employee engagement* berperan sebagai perantara secara persial berdampak pada kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Artinya kepuasan kerja langsung memengaruhi kinerja karyawan, tapi juga memengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

### B. Saran

Mengacu pada simpulan di atas, peneliti mengajukan sejumlah saran pada pihak Bank bjb Kantor Cabang Utama Bandung dan penelitian selanjutnya, antara lain:

#### 1. Saran Bagi perusahaan

- Meningkatkan aspek-aspek yang mendukung kepuasan kerja pegawai, seperti keberagaman tugas, kesempatan pengembangan diri, dan asosiasi yang baik. Hal tersebut penting untuk membangun suasana kerja lebih dinamis serta mendorong motivasi karyawan dalam bekerja
- Perusahaan dapat mengadakan pelatihan manajemen waktu dan melakukan evaluasi beban kerja secara berkala untuk membantu karyawan bekerja secara lebih efisien dan tepat waktu.
- Untuk meningkatkan *employee engagement*, perusahaan juga disarankan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memberikan penghargaan secara konsisten sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi karyawan, sehingga mereka merasa lebih terlibat secara emosional dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

#### 2. Saran Bagi Penelitian Sebelumnya

Penelitian selanjutnya disarankan melakukan penelitian pada objek atau sektor berbeda untuk memperluas generalisasi hasil. Jumlah populasi dan sampel juga sebaiknya ditingkatkan agar hasil penelitian lebih representatif. Selain itu, penggunaan pendekatan metode yang berbeda serta teori dari sumber-sumber terbaru dapat memperkuat analisis dan menghasilkan temuan yang lebih komprehensif dan relevan.

## REFERENSI

- Adisti, V. P. (2024). *Pengaruh Employee Engagement dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung*. Skripsi diterbitkan, Program Studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Universitas Telkom, Bandung. Retrieved from <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/214687/>.
- Arief, N. R., Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Effect of Quality Work Life (QWL) and Work-Life Balance On Job Satisfaction Through Employee Engagement As Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(1), 259–269. Retrieved from <https://zenodo.org/records/5068429/files/v3n1p259-269.pdf>.
- Armando, D. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Aciak Mart di Kota Padang*. Skripsi diterbitkan, Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Telkom, Bandung. Retrieved from <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/198778/>.
- Bjb, B. (2023). *Laporan Tahunan BJB 2023*. PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk. Retrieved from <https://bankbjb.co.id/files//2024/03/laporan-keuangan-tahun-2023-new.pdf>.
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)* (H.A. Mukhlis (ed.)). Banten: CV.AA.Rizky. 1-97. Retrieved from [https://repository.um-surabaya.ac.id/5306/1/BUKU\\_AJAR\\_KINERJA.pdf](https://repository.um-surabaya.ac.id/5306/1/BUKU_AJAR_KINERJA.pdf).
- Fakhri, M., Pradana, M., Syarifuddin, S., Hafid, H., & Mustika, N. P. (2019). Analyzing Work Satisfaction of Employees at Production Department: Case Study of Indonesia State Military Equipment Manufacture. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28(8s), 163-175. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/339826809>.
- Ghozali, I. (2023). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 4.0 Untuk penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 1-250.
- Heriansyah, F. W., & Ali, S. (2023). Pengaruh Employee Engagement, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Royal Progress Jakarta. *Journal of Young Entrepreneurs*, 2(1), 59–70. Retrieved from <https://ejournal.upnvj.ac.id/jyc/article/view/5673>.
- Inayat, W., & Khan, M. J. (2021). A Study of Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance in Private Sector Organizations in Peshawar Pakistan. *Hindawi: Education Research International*, 1(1), 1–9. Retrieved from <https://www.mendeley.com/catalogue/0663a706-ded8-37ea-87f4-d774c88de02b/>.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka. 1-71. Retrieved from <http://repository.unitomo.ac.id/549/>.
- Kristanto, A. D., & Tajib, E. (2023). Pengaruh Compesantion dan Job Satisfaction Terhadap Employee Performance Dimediasi Employee Engagement Pada Bank Swasta di Jakarta. *Glosains: Jurnal Sains Global Indonesia*, 4(1), 1–9. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/368286245>.
- Lestari, R. A., & Rojuaniah, R. (2023). Pengaruh Job Crafting Terhadap Kinerja Karyawan dan Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 22684–22698. Retrieved from <https://scholar.google.com/citations?view>.
- Nuraliza, A., & Hermiati, N. F. (2023). Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Elco Indonesia Sejahtera Kota Garut. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(3), 741–748. Retrieved from <https://scholar.google.com/citations?view>.
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif: Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*. Yogyakarta: Deepublish. 1-387.
- Ruki, M. N. (2024). *Faktor-Faktor Kunci Dalam Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Deepublish. 1-170.
- Rumawas, W. (2021). *Manajemen Kinerja*. Manado: Universitas Sam Ratulangi (Unsrat Press). 1-135. Retrieved from <https://repo.unsrat.ac.id/4582/>.

- Saranga, R. (2022). *Pengaruh Employee Engagement, Work-Life Balance dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus PT Praselia Dwidharma Kantor Makassar)*. Retrived from <https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/13834/2/>.
- Schiemann, W. A. (2011). *Alignment, Capability, Engagement: Pendekatan Baru Talent Management Untuk Mendongkrak Kinerja Organisasi*. Jakarta: Penerbit PPM. 1-346.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Widiastuti, T. A. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Primaraya Solusindo Tangerang*. Skripsi diterbitkan, Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Telkom, Bandung. Retrived from <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/197433/> .
- Widodo (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo.