



PENGARUH KOMPETENSI DAN EMPLOYEE EMPOWERMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Umi Hidayati^{1*)}, Yuli Budiati²⁾, Christantius Dwi Atmaja³⁾

^{1,2)}Universitas Semarang, ³⁾Universitas Kristen Satya Wacana
umianang86@gmail.com

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 14 Januari 2026

Disetujui 25 Maret 2026

Dipublikasikan 30 Maret 2026

Keywords:

kinerja karyawan; *employee engagement*; kompetensi; *employee empowerment*.

Abstrak

Permasalahan yang timbul seperti pada Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak adalah kinerja dari karyawan mengalami penurunan. Hasil inipun menunjukkan bahwa perlu adanya penelitian untuk dapat mengetahui faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kompetensi dan *employee empowerment* yang dapat mempengaruhi *employee engagement* dan berdampak pada kinerja karyawan Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari 17 Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak yang memiliki karyawan dan mengizinkan peneliti untuk melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawannya. Pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling*. Sampel yang digunakan adalah 72 orang sampel dari 17 Koperasi Simpan Pinjam. Alat analisis yang digunakan adalah metode analisis kuantitatif, yaitu *structural equation modelling*. Berdasarkan hasil penelitian, untuk meningkatkan kinerja karyawan koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak, dapat dipengaruhi oleh secara langsung oleh *employee empowerment*, kompetensi, dan *employee engagement*. *Employee engagement* juga dipengaruhi oleh kompetensi, dan *employee empowerment*.

THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND EMPLOYEE EMPOWERMENT ON EMPLOYEE

Abstract

The problem that arises in the savings and loan cooperative in Demak Regency is that employee performance has decreased. These results also show that there is a need for research to find out the factors that can influence the performance of savings and loan cooperative employees in Demak Regency. The aim of this research is to analyze the influence of competency and *employee empowerment* which can influence *employee engagement* and impact the performance of savings and loan cooperative employees in Demak Regency. The population used in this research were all employees from 17 savings and loan cooperatives in Demak Regency which had employees and allowed researchers to distribute questionnaires to their employees. Sample selection used *purposive sampling*. The sample used was 72

people from 17 Savings and Loans Cooperatives. The analytical tool used is a quantitative analysis method, namely structural equation modeling. Based on the research results, improving the performance of savings and credit cooperative employees in Demak Regency can be directly influenced by employee empowerment, competence and employee engagement. Employee engagement is also influenced by competence and employee empowerment.

PENDAHULUAN

Perusahaan dapat bekerja dengan baik ketika karyawannya mampu untuk bekerja dengan optimal. Kinerja karyawan yang optimal dilakukan oleh setiap karyawan sesuai dengan perannya akan menghasilkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, sehingga perusahaan akan dapat bekerja secara optimal dan memenuhi tujuan organisasinya (Dessler, 2015). Kinerja karyawan sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi, dan perlu untuk berusaha agar karyawannya memiliki kinerja yang baik dan juga mempertahankan kinerjanya tersebut.

Kinerja karyawan yang baik akan dapat tercapai ketika karyawan mampu menjalankan pekerjaannya sesuai standar-standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mampu untuk bekerja dengan disiplin dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya (Robbins & Judge, 2015). Kinerja karyawan tersebut dapat diukur dari perannya untuk pemenuhan tujuan perusahaan sehingga karyawan akan dapat memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Ketika kinerja karyawan bermasalah, maka kinerja perusahaan secara keseluruhan juga akan mengalami masalah. Di sisi lain, perusahaan juga perlu untuk memberikan kenyamanan dan dukungan bagi karyawan sebab perusahaan membutuhkan peran karyawan dalam menjalankan keseluruhan operasional dari perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2014). Hal ini menjadikan kebutuhan kinerja karyawan yang baik semakin menjadi perhatian terutama setelah adanya pandemi Covid-19.

Penggunaan kompetensi sebagai basic dari berbagai segi sumber energi manusia kini makin lama menjadi satu trend didalam mewujudkan satu organisasi pendidikan dan pelatihan. Kompetensi membedakan ilmu kerja (job knowledge) didalam perilaku tersirat (*underlying behaviours*) seseorang karyawan di didalam organisasi (Oktavia, 2022). Permasalahan pada koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak adalah sebagian karyawan memulai bekerja tanpa pengalaman dimana karyawan bekerja secara on the job training. Hasil ini menimbulkan masalah karena kompetensi karyawan masih belum terbentuk dengan baik. Berdasarkan berbagai kajian yang dilakukan, hampir 70% dari perusahaan swasta menggunakan modal kompetensi untuk menolong mereka didalam strategis bisnis dan sesudah itu memperbaiki kinerja karyawan. Kompetensi ilmu dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, kalau bersama program pelatihan untuk menambah tingkat kekuatan sumber energi manusia. Dengan ada kompetensi yang baik maka karyawan terhitung akan dapat punyai keterampilan didalam menjalankan kinerjanya secara efisien (Meswantri & Awaludin, 2018). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Salsabila & Lo (2023), Oktavia (2022), dan Rahmayani et al (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hal tersebut bertentangan dengan hasil penelitian Meswantri & Awaludin (2018) yang menyatakan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Konsep pemberdayaan dapat didefinisikan secara lebih luas sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsik yang akan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Afram et al, 2022). Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti kepada karyawan koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak, didapatkan hasil bahwa karyawan merasa belum diberdayakan secara maksimal. Karyawan merasa ada potensi di dalam dirinya yang masih dapat dikeluarkan untuk membantu koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak. Apabila suatu organisasi menjalankan pemberdayaan, di kalangan anggota, organisasi akan tumbuh perasaan menjadi anggota kelompok, tumbuh perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya dan terdapat perasaan bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerja sama dengan orang lain (Lestari & Yuniarto, 2015). Dengan demikian, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja karena adanya perbaikan kerja sama yang lebih dekat dengan orang lain, bekerja dengan tujuan yang jelas, dan mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai. Bekerja dalam kondisi yang diberdayakan memiliki dampak yang positif bagi karyawan, yaitu meningkatkan perasaan keyakinan diri dan *employee engagement*, motivasi yang lebih tinggi, dan kelelahan fisik/mental yang rendah sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal (Hendrawijaya, 2019). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Afram et al (2022), Alhozi et al (2021), dan Lestari & Yuniarto (2015) yang menyatakan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hal tersebut bertentangan dengan hasil penelitian Hendrawijaya (2019) yang menyatakan *employee empowerment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan riset gap yang ada dan permasalahan yang ada dalam koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak, untuk memecahkan masalah dalam riset gap tersebut, digunakan variabel *intervening* yaitu *employee engagement*. *Employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Setiap perusahaan tentu sangat ingin mempertahankan karyawan terbaiknya untuk tetap berada di dalam perusahaan. Karyawan tersebut sebisa mungkin dipelihara agar karyawan akan merasa betah dalam perusahaan. Untuk itu perilaku karyawan dipelajari oleh perusahaan agar mampu memelihara mereka dengan baik. Perusahaan akan lebih beruntung lagi jika karyawan mereka sudah terikat dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Meswantri & Awaludin (2018), Bale & Pilay (2021), Rahmayani et al (2021), dan Afram et al (2022) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh variabel bebas terhadap kinerja karyawan. Namun hal tersebut bertentangan dengan hasil penelitian Salsabila & Lo (2023) yang menyatakan *employee engagement* tidak memediasi pengaruh variabel bebas terhadap kinerja karyawan.

Permasalahan yang timbul seperti pada Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak adalah kinerja dari karyawan mengalami penurunan. Hasil inipun menunjukkan bahwa perlu adanya penelitian untuk dapat mengetahui faktor yang dapat mempengaruhi

kinerja karyawan Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak. Berdasarkan riset gap yang didapatkan dari penelitian-penelitian sebelumnya dimana didapatkan hasil pengujian yang berbeda-beda dimana variabel-variabel bebas yang menjadi determinan kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang saling bertentangan. Hal ini membuat peneliti menggunakan variabel *intervening* untuk dapat memecahkan riset gap yaitu dengan penggunaan variabel *employee engagement*. Sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak?

Tujuan penelitian ini disusun berdasarkan permasalahan yang muncul pada latar belakang penelitian, yaitu untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi dan employee empowerment terhadap employee engagement karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Demak, serta menganalisis pengaruh kompetensi, employee empowerment, dan employee engagement terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran employee engagement sebagai variabel pemediasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan, serta antara employee empowerment dan kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Demak.

Pengaruh Kompetensi dengan *Employee engagement*

Employee engagement adalah hasil dari serangkaian faktor yang berkontribusi. Sementara beberapa faktor hanya dipengaruhi pada tingkat organisasi, banyak elemen berada di bawah kendali langsung karyawan individu. Seorang karyawan yang terampil, oleh karena itu, dapat sangat meningkatkan keterlibatan timnya. Kompetensi karyawan mewakili keterampilan utama yang harus dikuasai karyawan untuk menciptakan lanskap yang menarik bagi karyawan yang mereka layani. Bagian dari memahami kompetensi atau perilaku karyawan yang akan menciptakan lingkungan yang menarik adalah memahami bagaimana keterlibatan diciptakan. Karyawan memainkan peran penting dalam menciptakan lanskap keterlibatan di organisasi. Mereka membentuk pengalaman karyawan dengan cara yang tidak dapat disentuh oleh SDM, pemimpin senior, atau bahkan CEO. Mereka lebih dekat dengan kesuksesan unik karyawan, kebutuhan pengembangan mereka, dan detail kehidupan pribadi mereka. Singkatnya, karyawan memiliki posisi yang baik untuk membantu membangun proposisi keterlibatan organisasi yang semakin baik. Uraian ini didukung oleh hasil penelitian Alzueta et al., (2020), Ghoniyah & Masurip (2021) dan Hendrawijaya (2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif pada *employee engagement*. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kompetensi berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *Employee empowerment* dengan *Employee engagement*

Apabila suatu organisasi menjalankan pemberdayaan, di kalangan anggota, organisasi akan tumbuh perasaan menjadi anggota kelompok, tumbuh perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya dan terdapat perasaan bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerja sama dengan orang lain (Lestari & Yuniato, 2015). Pemberdayaan karyawan memupuk lingkungan kolaborasi dan kepercayaan, mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi pada tim. Ini membantu mengembangkan anggota tim

dan membangun kepercayaan, yang mengarah pada keterlibatan dan produktivitas yang lebih besar. Keterlibatan dan pemberdayaan saling terkait. Keterlibatan meningkatkan produktivitas, meningkatkan kinerja, menurunkan perputaran, dan menarik bakat. Pemberdayaan adalah bahan bakar dan keterlibatan karyawan adalah apinya. Pemberdayaan menyediakan struktur dan sarana bagi keterlibatan karyawan untuk berkembang. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Oktavia (2022), Alhozi et al (2021), Salsabila & Lo (2023) yang menyatakan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₂: *Employee empowerment* berpengaruh terhadap *employee engagement*

Pengaruh Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Penggunaan kompetensi sebagai basic dari berbagai segi sumber energi manusia kini makin lama menjadi satu trend didalam mewujudkan satu organisasi pendidikan dan pelatihan. Kompetensi membedakan ilmu kerja (job knowledge) didalam perilaku tersirat (*underlying behaviours*) seseorang karyawan di didalam organisasi (Oktavia, 2022). Berdasarkan berbagai kajian yang dilakukan, hampir 70% dari perusahaan swasta menggunakan modal kompetensi untuk menolong mereka didalam strategis bisnis dan sesudah itu memperbaiki kinerja karyawan. Kompetensi ilmu dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, kalau bersama program pelatihan untuk menambah tingkat kekuatan sumber energi manusia. Dengan ada kompetensi yang baik maka karyawan terhitung akan dapat punyai keterampilan didalam menjalankan kinerjanya secara efisien (Meswantri & Awaludin, 2018). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Salsabila & Lo (2023), Oktavia (2022), Rahmayani et al (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₃: Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

Pengaruh *Employee empowerment* dengan Kinerja karyawan

Konsep pemberdayaan dapat didefinisikan secara lebih luas sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsic yang akan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Afram et al, 2022). Dengan demikian, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja karena adanya perbaikan kerja sama yang lebih dekat dengan orang lain, bekerja dengan tujuan yang jelas, dan mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai. Bekerja dalam kondisi yang diberdayakan memiliki dampak yang positif bagi karyawan, yaitu meningkatkan perasaan keyakinan diri dan kepuasan kerja, motivasi yang lebih tinggi, dan kelelahan fisik/mental yang rendah sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal (Hendrawijaya, 2019). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Afram et al (2022), Alhozi et al (2021), Lestari & Yuniarto (2015) yang menyatakan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₄: *Employee empowerment* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

Pengaruh *Employee engagement* dengan Kinerja karyawan

Employee engagement adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Setiap perusahaan tentu sangat ingin mempertahankan karyawan terbaiknya untuk tetap berada di

dalam perusahaan. Karyawan tersebut sebisa mungkin dipelihara agar karyawan akan merasa betah dalam perusahaan. Untuk itu perilaku karyawan dipelajari oleh perusahaan agar mampu memelihara mereka dengan baik. Perusahaan akan lebih beruntung lagi jika karyawan mereka sudah terikat dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan. Penelitian Meswantri & Awaludin (2018), Bale & Pilay (2021), Rahmayani et al (2021), dan Afram et al (2022) menyatakan bahwa *employee engagement* akan berdampak positive terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₅: *Employee engagement* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

Pengaruh *employee engagement* memediasi pengaruh kompetensi dan *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan

Bagian dari memahami kompetensi atau perilaku karyawan yang akan menciptakan lingkungan yang menarik adalah memahami bagaimana keterlibatan diciptakan. Karyawan memainkan peran penting dalam menciptakan lanskap keterlibatan di organisasi. Mereka membentuk pengalaman karyawan dengan cara yang tidak dapat disentuh oleh SDM, pemimpin senior, atau bahkan CEO. Mereka lebih dekat dengan kesuksesan unik karyawan, kebutuhan pengembangan mereka, dan detail kehidupan pribadi mereka. Singkatnya, karyawan memiliki posisi yang baik untuk membantu membangun proposisi keterlibatan organisasi yang semakin baik. Apabila suatu organisasi menjalankan pemberdayaan, di kalangan anggota, organisasi akan tumbuh perasaan menjadi anggota kelompok, tumbuh perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya dan terdapat perasaan bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerja sama dengan orang lain (Lestari & Yunianto, 2015). Pemberdayaan karyawan memupuk lingkungan kolaborasi dan kepercayaan, mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi pada tim. Ini membantu mengembangkan anggota tim dan membangun kepercayaan, yang mengarah pada keterlibatan dan produktivitas yang lebih besar. Keterlibatan dan pemberdayaan saling terkait. Dengan demikian, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja karena adanya perbaikan kerja sama yang lebih dekat dengan orang lain, bekerja dengan tujuan yang jelas, dan mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai.

H₆: *employee engagement* memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

H₇: *employee engagement* memediasi pengaruh *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel penelitian. Desain kausal dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian pengaruh kompetensi dan *employee empowerment* terhadap *employee engagement* serta implikasinya terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Demak. Pendekatan ini

memungkinkan peneliti untuk menjelaskan hubungan struktural antarvariabel secara empiris berdasarkan data yang diperoleh dari responden.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang bersifat kuantitatif. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada karyawan koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak. Sumber data penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada koperasi simpan pinjam yang bersedia memberikan izin penelitian dan memenuhi kriteria sebagai responden, sehingga data yang diperoleh merepresentasikan persepsi karyawan terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari 17 Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Demak yang memiliki karyawan aktif dan memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan pengumpulan data. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun dan bersedia mengisi kuesioner penelitian. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 72 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Kuesioner dirancang untuk mengukur persepsi responden mengenai kompetensi, *employee empowerment*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Seluruh pernyataan dalam kuesioner disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup guna memudahkan proses pengolahan dan analisis data secara kuantitatif.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin, yang berkisar dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Variabel kompetensi diukur melalui indikator kompetensi dinamis dan kompetensi teknis. Variabel *employee empowerment* diukur melalui indikator *desire*, *trust*, *confidence*, *credibility*, *accountability*, dan *communication*. Variabel *employee engagement* diukur melalui indikator *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, sedangkan kinerja karyawan diukur melalui indikator kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab kerja.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS). Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan struktural yang kompleks serta sesuai digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil. Analisis dilakukan melalui pengujian *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta *inner model* untuk menguji hubungan antarvariabel dan peran mediasi *employee engagement* dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian R Square tersaji pada Tabel 1

Tabel 1
Evaluasi R Square

Keterangan	Nilai	Evaluasi
Kinerja karyawan	0,702	Moderate
<i>Employee engagement</i>	0,704	Moderate

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

R square terdiri dari 3 kategori yaitu *substantial* dengan nilai *r square* diatas 0,75, *moderate* dengan nilai *r square* 0.5 - 0.75, dan *weak* dengan nilai *r square* 0.25 – 0.5. Dari tabel 4.15 dapat dilihat bahwa model penelitian ini memiliki nilai *R Square* yang sebesar 0,702 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh *moderate* dari prediktor dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari nilai *Square* menunjukkan nilai 0,704 yang menunjukkan besar varians kompetensi dan *employee empowerment* dalam mempengaruhi *employee engagement* termasuk dalam pengaruh *moderate*.

Penilaian fit model PLS juga dapat dilihat melalui perhitungan *f square*. Hasil pengujian *f Square* ada pada Tabel 2:

Tabel 2
Evaluasi *f Square*

Keterangan	<i>f-square</i>	Kategori
Employee empowerment -> Employee engagement	0,157	Menengah
Employee empowerment -> Kinerja karyawan	0,118	Menengah
Employee engagement -> Kinerja karyawan	0,103	Menengah
Kompetensi -> Employee engagement	0,425	Besar
Kompetensi -> Kinerja karyawan	0,072	Kecil

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Penilaian fit model PLS dilihat melalui perhitungan *Q square*. Hasil pengujian *Q Square* ada pada Tabel 3.

Tabel 3
Evaluasi *Q Square*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \frac{SSE}{SSO})$
Employee empowerment	600,000	600,000	0,000
Employee engagement	600,000	316,146	0,473
Kinerja karyawan	400,000	191,092	0,522
Kompetensi	600,000	600,000	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Predictive Relevance menunjukkan nilai observasi yang ada di dalam penelitian dimana pada penelitian ini menggunakan metode *blindfolding* pada SmartPLS. Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa model penelitian ini memiliki nilai *Q Square employee engagement* yang sebesar 0,473 yang menunjukkan bahwa model dapat digunakan untuk memprediksi *employee engagement* secara kuat karena nilainya > 0,35. Berdasarkan data diatas terlihat bahwa nilai Q^2 memiliki nilai 0,522 > 0,35 yang berarti model mempunyai *predictive relevance* kuat untuk memprediksi kinerja karyawan. Penilaian fit model PLS dilihat melalui perhitungan SRMR. Hasil pengujian SRMR adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Evaluasi SRMR

Keterangan	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,080	0,080

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa model penelitian ini memiliki nilai SRMR sebesar 0,080 yang berada di bawah 0,1 sehingga dapat diindikasikan adanya kecocokan dari data empiris dengan model. Penilaian fit model PLS dilihat melalui perhitungan Predict PLS. Hasil pengujian PLS Predict tersaji pada Tabel 5

Tabel 5
Evaluasi PLS Predict

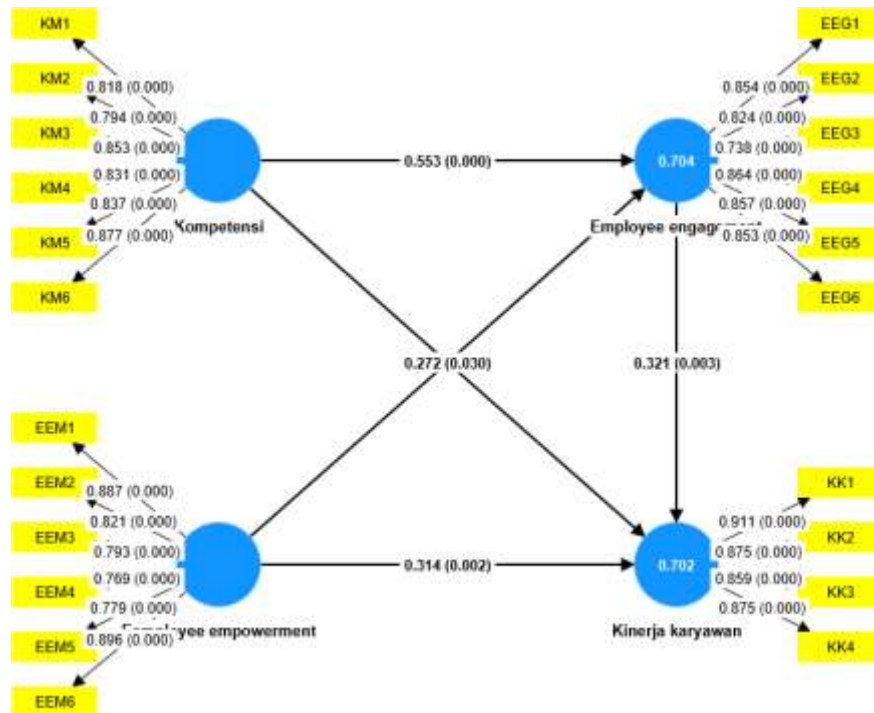
	Q ² predict	PLS- SEM_RMSE	PLS- SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
EEG1	0,443	0,722	0,557	0,756	0,581
EEG2	0,388	0,906	0,706	0,960	0,749
EEG3	0,284	0,841	0,654	0,858	0,661
EEG4	0,615	0,708	0,552	0,658	0,510
EEG5	0,488	0,760	0,587	0,779	0,601
EEG6	0,514	0,844	0,620	0,895	0,657
KK1	0,558	0,752	0,567	0,668	0,512
KK2	0,504	0,882	0,707	0,862	0,685
KK3	0,425	0,810	0,609	0,724	0,566
KK4	0,457	0,895	0,723	0,863	0,691

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa berdasarkan 10 pengukuran, terdapat 5 nilai RMSE dan MAE pada model PLS yang lebih rendah bila dibandingkan dengan model LM sehingga dapat dinyatakan bahwa model memiliki kekuatan prediksi medium.

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis tentang koefisien regresi, yaitu untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang diperoleh tersebut dapat dipertanggungjawabkan atau tidak, yang tersaji pada Gambar 1.

Gambar 1
Analisis Model Struktural



Hasil perhitungan SmartPLS untuk signifikansi dalam uji hipotesis terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis

Keterangan	Original Sample (O)	T	P Values	Keterangan
Employee empowerment -> Employee engagement	0,336	2,661	0,008	Diterima
Employee empowerment -> Kinerja karyawan	0,314	3,107	0,002	Diterima
Employee engagement -> Kinerja karyawan	0,321	2,947	0,003	Diterima
Kompetensi -> Employee engagement	0,553	3,966	0,000	Diterima
Kompetensi -> Kinerja karyawan	0,272	2,177	0,030	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Tujuan analisis *indirect effect* atau tidak langsung berguna untuk menguji hipotesis tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/mediasi oleh suatu variabel intervening. Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah *employee engagement* mampu memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan SmartPLS untuk signifikansi dalam uji t terhadap kinerja karyawan ada pada Tabel 7

Tabel 7
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Keterangan	Original Sample (O)	T	P Values	Keterangan
Employee empowerment -> Employee engagement -> Kinerja karyawan	0,108	2,046	0,041	Diterima
Kompetensi -> Employee engagement -> Kinerja karyawan	0,178	2,188	0,029	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil penelitian bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pegawai Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki oleh seseorang individu dalam melaksanakan tugas tugas dan tanggung jawab yang diterimanya. Kompetensi seseorang individu dapat dilihat pada tingkat pengetahuannya, skill, dan sikap yang dimiliki. Pemenuhan kebutuhan pegawai oleh organisasi seperti kompetensi, kesempatan untuk berkembang dan *employee engagement* yang diperlukan oleh pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Alzueta et al., (2020), Ghoniyah & Masurip (2021) dan Hendrawijaya (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan atas hasil pengamatan dan jawab responden dari indikator pertanyaan yaitu karyawan mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja dan memiliki pengetahuan yang memadai untuk dapat bekerja dalam organisasi yang membuat karyawan tetap gigih bekerja walaupun dihadapkan dengan masalah dan kesulitan dalam melakukan pekerjaannya. Karyawna juga memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan pekerjaan dengan baik yang membuatnya selalu antusias dalam bekerja. Karyawan merasa ada kesesuaian antara konsep diri karyawan dengan nilai dalam organisasi sehingga karyawan juga memiliki energi yang besar dalam bekerja. Hal ini juga karena karyawan memiliki karakteristik pribadi yang kuat yang membuatnya merasa tertantang dalam organisasi. Di sisi lain karyawan memiliki motivasi kuat untuk dapat berhasil dalam organisasi sehingga selalu berkonsentrasi penuh saat bekerja serta merasa terikat dalam bekerja pada koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak.

Hasil penelitian bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pegawai Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak. Apabila suatu organisasi menjalankan pemberdayaan, di kalangan anggota, organisasi akan tumbuh perasaan menjadi anggota kelompok, tumbuh perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya dan terdapat perasaan bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerja sama dengan orang lain. Hasil ini konsisten dengan penelitian Oktavia (2022), Alhozi et al (2021), Salsabila & Lo (2023) yang menyatakan *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan analisis indeks yang telah dilakukan,

terlihat bahwa rata – rata angka indeks jawab responden terhadap variabel *employee empowerment* yaitu 3,61 (cukup). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak diberikan peluang untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang membuatnya selalu antusias dalam bekerja. Hal ini juga karena adanya rasa percaya diri dalam kemampuan karyawan yang membuatnya memiliki energi besar dalam bekerja. Karyawan juga tetap gigih bekerja walaupun dihadapkan dengan masalah dan kesulitan dalam melakukan pekerjaannya sebab merasa ada saling percaya antara manajemen dengan karyawan. Karyawan merasa lingkungan kerja yang ada saat ini sudah kondusif sehingga mampu berkonsentrasi penuh saat bekerja. Adanya dukungan yang konsisten dari manajemen terhadap karyawan membuat karyawan menjadi terikat dalam pekerjaan saya.

Hasil penelitian bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak, menunjukkan nilai koefisien positif dan signifikan. Penggunaan kompetensi sebagai basic dari berbagai segi sumber energi manusia kini makin lama menjadi satu trend didalam mewujudkan satu organisasi pendidikan dan pelatihan. Kompetensi membedakan ilmu kerja (job knowledge) didalam perilaku tersirat (*underlying behaviours*) seseorang karyawan di didalam organisasi Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Salsabila & Lo (2023), Oktavia (2022), Rahmayani et al (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi ilmu dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, kalau bersama program pelatihan untuk menambah tingkat kekuatan sumber energi manusia. Dengan ada kompetensi yang baik maka karyawan terhitung akan dapat punyai keterampilan didalam menjalankan kinerjanya secara efisien. Berdasarkan hasil data kuisioner dan jawaban responden, kompetensi di Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak telah diimplementasikan dengan cukup baik. Kompetensi dapat tercapai dengan cara memberikan pelatihan kepada pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya dan tujuan organisasi. Pemahaman terhadap indikator kompetensi di dalam perusahaan dapat membantu perusahaan untuk memilih pegawai dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman – pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian antara jobdesk dan tingkat kemampuan yang dimiliki pegawai..Semakin tinggi tingkat kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan akan semakin meningkatkan kinerja mereka. Untuk meningkatkan kompetensi perlu adanya usaha untuk memperbaiki dan meningkatkannya, terutama dalam mengenai hasil dari pelatihan dapat memotivasi peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak. Dengan demikian, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja karena adanya perbaikan kerja sama yang lebih dekat dengan orang lain, bekerja dengan tujuan yang jelas, dan mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai. Bekerja dalam kondisi yang diberdayakan memiliki dampak yang positif bagi karyawan, yaitu meningkatkan perasaan keyakinan diri dan kepuasan kerja, motivasi yang lebih tinggi, dan kelelahan fisik/mental yang rendah sehingga karyawan dapat bekerja

secara optimal Hasil ini konsisten dengan penelitian Afram et al (2022), Alhozi et al (2021), Lestari & Yuniarto (2015) yang menyatakan *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tingkat *employee empowerment* yang tinggi akan memberikan dorongan dan rangsangan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal itu dapat terjadi karena karyawan merasa bahwa manajemen memberikan peluang yang besar kepada karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan ada rasa saling percaya antara manajemen dengan karyawan serta ada lingkungan yang kondusif yang dapat membuat karyawan bekerja dan memenuhi standar kualitas dalam koperasi. Komunikasi yang baik antar karyawan dengan atasan membuat karyawan mampu dalam mengerjakan sejumlah pekerjaan yang menjadi tugas dari karyawan dengan supervisi pimpinan. Karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan akurat dan mampu bertanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya dengan baik sebab secara konsisten dinilai berdasarkan perannya.

Hasil penelitian bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak. *Employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Setiap perusahaan tentu sangat ingin mempertahankan karyawan terbaiknya untuk tetap berada di dalam perusahaan. Karyawan tersebut sebisa mungkin dipelihara agar karyawan akan merasa betah dalam perusahaan. Untuk itu perilaku karyawan dipelajari oleh perusahaan agar mampu memelihara mereka dengan baik. Perusahaan akan lebih beruntung lagi jika karyawan mereka sudah terikat dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Meswantri & Awaludin (2018), Bale & Pilay (2021), Rahmayani et al (2021), dan Afram et al (2022) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil sebaran tanggapan koresponden menunjukkan bahwa indikator paling tinggi mengenai pola komunikasi yang terjalin antar pegawai dalam bekerja di Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak karena suasana kerja yang terjalin kondusif, sehingga membuat pegawai senang memilih organisasi sebagai tempat kerja. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya *employee engagement* antara nilai individu dengan nilai organisasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Sesuai dengan kondisi dilapangan pada Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak hubungan pegawainya dengan sesama rekan kerja maupun dapat memberikan wadah bagi pegawai agar dapat melakukan koordinasi mengenai pekerjaannya dengan sesama rekan kerja maupun atasan. Koordinasi ini dilakukan setiap satu minggu sekali yaitu membahas *progress* pekerjaan yang sudah tercapai dan yang belum tercapai. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga keharmonisan antar pegawai dengan *employee engagement* sehingga dapat mencegah terjadinya konflik yang timbul. Apabila keharmonisan tersebut dapat tercapai, maka akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan akan berefek pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dapat memediasi pada pengaruh kompetensi, dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Lestari dan Yuniarto (2015) yang menyatakan bahwa *employee engagement* mampu memberikan efek mediasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan kondisi dilapangan bahwa semakin tinggi *employee engagement* merupakan kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai Koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak dalam mencapai tujuan dan kebijakan organisasi yang disebut dengan kompetensi serta adanya kesesuaian antara nilai organisasi dengan nilai individu dari pegawai di kantor. Dalam aspek kompetensi pengetahuan dasar tentang prosedur kerja, pengetahuan teknis tentang pekerjaan dijalankan secara baik meskipun perlu ada arahan dari pimpinan. Dalam aspek *employee engagement* karyawan koperasi simpan pinjam memiliki *employee engagement* yang cukup dengan dibuktikan kesesuaian tanggung jawab dan tugas yang diberikan. Bagian dari memahami kompetensi atau perilaku karyawan yang akan menciptakan lingkungan yang menarik adalah memahami bagaimana keterlibatan diciptakan. Karyawan memainkan peran penting dalam menciptakan lanskap keterlibatan di organisasi. Mereka membentuk pengalaman karyawan dengan cara yang tidak dapat disentuh oleh SDM, pemimpin senior, atau bahkan CEO. Mereka lebih dekat dengan kesuksesan unik karyawan, kebutuhan pengembangan mereka, dan detail kehidupan pribadi mereka. Singkatnya, karyawan memiliki posisi yang baik untuk membantu membangun proposisi keterlibatan organisasi yang semakin baik. Apabila suatu organisasi menjalankan pemberdayaan, di kalangan anggota, organisasi akan tumbuh perasaan menjadi anggota kelompok, tumbuh perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya dan terdapat perasaan bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerja sama dengan orang lain (Lestari & Yuniarto, 2015). Pemberdayaan karyawan memupuk lingkungan kolaborasi dan kepercayaan, mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi pada tim. Ini membantu mengembangkan anggota tim dan membangun kepercayaan, yang mengarah pada keterlibatan dan produktivitas yang lebih besar. Keterlibatan dan pemberdayaan saling terkait. Dengan demikian, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja karena adanya perbaikan kerja sama yang lebih dekat dengan orang lain, bekerja dengan tujuan yang jelas, dan mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai.

PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi dan *employee empowerment* memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten Demak, baik secara langsung maupun melalui penguatan *employee engagement*. Karyawan yang memiliki kompetensi yang memadai dan merasa diberdayakan cenderung menunjukkan keterikatan kerja yang lebih tinggi, yang selanjutnya mendorong peningkatan kualitas, kuantitas, serta tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan. Temuan ini menegaskan bahwa *employee engagement* berfungsi sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kompetensi dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan, sehingga pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada aspek kemampuan teknis, tetapi juga pada penciptaan

keterikatan kerja yang berkelanjutan. Implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelola koperasi simpan pinjam perlu merancang program pengembangan kompetensi yang berkesinambungan, disertai dengan praktik pemberdayaan karyawan yang menekankan kepercayaan, komunikasi terbuka, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, guna memperkuat keterikatan kerja dan mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan wilayah penelitian yang terbatas pada koperasi simpan pinjam di Kabupaten Demak serta jumlah responden yang relatif terbatas, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek dan wilayah penelitian serta mempertimbangkan variabel lain yang relevan guna memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks koperasi maupun organisasi sejenis.

DAFTAR PUSTAKA

- Alzueta, E., Perrin, P., Baker, F. C., Caffarra, S., Ramos-Usuga, D., Yuksel, D., & Arango-Lasprilla, J. C. (2020). How the COVID-19 pandemic has changed our lives: A study of psychological correlates across 59 countries. *Journal of Clinical Psychology, August*, 1–15. <https://doi.org/10.1002/jclp.23082>
- Ayudhya, U. C. N., Prouska, R., & Beauregard, T. A. (2019). The Impact of Global Economic Crisis and Austerity on Quality of Working Life and Work-Life Balance: A Capabilities Perspective. *European Management Review, 16*(4), 847–862. <https://doi.org/10.1111/emre.12128>
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Indeks.
- Drakopoulos, S. A., & Grimani, K. (2015). The effect of pay cuts on psychological well-being and job satisfaction. *Job Satisfaction: Determinants, Workplace Implications and Impacts on Psychological Well-Being, 61195*, 113–126.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro.
- Ghoniya, N., & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komitmen. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen), 2*(2), 118–129. <https://doi.org/10.15294/jdm.v2i2.2476>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior, 37*(2), 239–255. <https://doi.org/10.1177/0093854809351682>
- Hair, J., Black, W. C., Babin, J. B., & Andreson, R. E. (2014). Multivariate Data Analysis. In *Neuromarketing in India: Understanding the Indian Consumer* (7th ed.). Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.4324/9781351269360>
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research, 2*(15), 15. <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1>
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hastangka, & Farid, M. (2020). Kebijakan Politik Presiden Jokowi Terhadap Masalah Kewarganegaraan Dalam Merespons Isu Global: Studi Kasus Covid-19. *Citizenship Jurnal Pancasila Dan Kewarganegaraan, 8*(1), 1–13.
- Hoque, A. S. M. M., Awang, Z. Bin, Siddiqui, B. A., & Sabiu, M. S. (2018). Role of

- Employee Engagement on Compensation System and Employee Performance Relationship among Telecommunication Service Providers in Bangladesh. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 19. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13081>
- Isgor, I. Y., & Haspolat, N. K. (2016). Investigating the Psychological Well-Being and Job Satisfaction Levels in Different Occupations. *International Education Studies*, 9(12), 194. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n12p194>
- Ismail, T., & Yusuf, R. (2021). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Kantor Indihome Gegerkalong di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 5(3), 494–512.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Lal, B. S. (2020). Health and economic shock of COVID-19. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 7(4), 6–12. <https://doi.org/10.22271/ijmrd.2020.v7.i4.02>
- Lu, Y., Hu, X. M., Huang, X. L., Zhuang, X. D., Guo, P., Feng, L. F., Hu, W., Chen, L., Zou, H., & Hao, Y. T. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: A cross-sectional study. *BMJ Open*, 7(5), 1–12. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-014894>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Pignata, S., Boyd, C. M., Winefield, A. H., & Provis, C. (2017). Interventions: Employees' perceptions of what reduces stress. *BioMed Research International*, 39(10). <https://doi.org/10.1155/2017/3919080>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior: 14th Edition* (14th ed.). Pearson.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tang, W. G., & Vandenberghe, C. (2020). Is affective commitment always good? A look at within-person effects on needs satisfaction and emotional exhaustion. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103411. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103411>