

ORIENTASI MOTIVASI KERJA: EFEK MOTIVASI INTERINSIK DAN EKSTERINSIK PADA KINERJA KARYAWAN MELALUI KETERLIBATAN KERJA

Christopher Joshua¹, Hardiyansyah²

^{1,2}PJJ Manajemen, Binus Online Learning, Universitas Bina Nusantara
Jl. K. H. Syahdan No. 9, Kemanggis / Palmerah, Jakarta Barat 11480, Indonesia
e-mail : christopher.leksana@binus.ac.id¹, hardiyansyah@binus.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to explore work motivation, especially intrinsic and external motivation consisting of task meaning, growth opportunities, compensation, career development, organizational justice to work involvement. In addition, the study will look at the relationship between work engagement and employee performance. The approach used is a quantitative approach. The data source used is the primary data source, with the data collection method, namely questionnaires, with distribution using online questionnaires. Respondents in this study amounted to 100 respondents, where in determining respondents purposive sampling techniques were used or there were prerequisites or criteria in taking respondents. The requirement or criterion is that respondents already have a working period of more than one year. The data analysis tool used is the structural equation model (SEM). The results showed that the meaningfulness of duty, compensation, organizational justice had an effect on work engagement. However, growth opportunities and career development have no effect on job engagement. In addition, the results of this study show that work involvement has an effect on employee performance.

Keywords — *Work Motivation, Work Engagement, Job Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi motivasi kerja, khususnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang terdiri dari keberartian tugas, kesempatan bertumbuh, kompensasi, pengembangan karir, keadilan organisasional terhadap keterlibatan kerja. Selain itu, penelitian ini akan melihat hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer, dengan metode pengumpulan data yaitu kuesioner, dengan pendistribusian menggunakan kuesioner online. Responden dalam penelitian ini sejumlah 100 responden, dimana dalam menentukan responden digunakan teknik purposive sampling atau terdapat prasyarat atau kriteria dalam pengambilan responden. Adapun syarat atau kriteria adalah responden sudah memiliki masa kerja lebih dari satu tahun. Alat analisis data yang digunakan adalah structural equation model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberartian tugas, kompensasi, keadilan organisasional berpengaruh pada keterlibatan kerja. Akan tetapi, untuk kesempatan bertumbuh dan pengembangan karir tidak berpengaruh pada keterlibatan kerja. Selain itu, hasil dari penelitian ini menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan.

Kata Kunci — *Motivasi Kerja, Keterlibatan Kerja, Kinerja Karyawan.*

1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan sangat berdampak pada keberhasilan dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan (Arifin et al., 2019). Perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor untuk menjaga kinerja karyawan, seperti lingkungan kerja yang baik, program

pelatihan, dan sistem pengakuan dan penghargaan (Bashir et al., 2020). Kinerja karyawan termasuk tingkat kehadiran, kualitas pekerjaan, dan keterlibatan. Selain itu, penting untuk memahami bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan dan keinginan yang unik, sehingga pendekatan yang fleksibel dan sesuai dengan individu menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan (Forson et al., 2021). Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, mendukung, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka (Yang et al., 2023).

Lingkungan kerja yang mendukung mencakup tidak hanya fasilitas yang nyaman, tetapi juga budaya perusahaan yang inklusif dan kolaboratif (Hartati et al., 2020). Program pelatihan yang terstruktur dan relevan akan membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, sehingga mendorong kinerja yang lebih baik. Pengakuan atas pencapaian karyawan, baik dalam bentuk materi maupun apresiasi verbal, memainkan peran penting dalam membangun rasa dihargai dan motivasi (Wedadjati & Helmi, 2022). Selain itu, kinerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh faktor seperti dukungan dari atasan, jelasnya visi dan tujuan perusahaan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karir (Kaya & Karatepe, 2020). Mengakui kebutuhan individual setiap karyawan dan memberikan pendekatan yang personal dalam memenuhi kebutuhan tersebut akan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung (Giamos et al., 2023).

Akan tetapi, Penelitian telah menunjukkan bahwa kinerja karyawan penting, tetapi masih sedikit penelitian yang memahami secara menyeluruh hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan (Alrawahi et al., 2020). Beberapa penelitian telah menekankan bahwa motivasi adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan, tetapi penelitian lebih mendalam masih diperlukan untuk memahami secara menyeluruh bagaimana motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan (Tziner et al., 2020). Untuk mengatasi kesenjangan tersebut, maka penelitian ini akan mencoba untuk menginvestigasi motivasi kerja berdasarkan teori evaluasi kognitif yang mengkategorikan motivasi kerja kedalam motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Ada dua jenis motivasi kerja: intrinsik (dari dalam) dan ekstrinsik (dari luar). Motivasi intrinsik berasal dari keinginan internal karyawan untuk belajar, tumbuh secara profesional, dan mencapai pencapaian pribadi (Kotera et al., 2022). Perusahaan dapat

memberikan kesempatan kepada karyawan mereka untuk mengembangkan keahlian dan minat pribadi mereka serta memberikan mereka proyek yang menantang secara intelektual untuk mendukung motivasi intrinsik mereka (Grabowski et al., 2021). Namun, sistem insentif yang terbuka dan program penghargaan yang adil dapat meningkatkan motivasi eksternal. Bisnis dapat membuat strategi yang luas untuk meningkatkan kinerja dan motivasi kerja mereka dengan memahami bagaimana motivasi intrinsik dan ekstrinsik berbeda (Yusuf, 2021). Selanjutnya, hasil penelitian tentang motivasi intrinsik dan ekstrinsik akan dimasukkan ke dalam program pengembangan karyawan dan manajemen SDM. Ini akan memungkinkan organisasi mengarahkan upaya mereka dengan lebih efisien untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan secara keseluruhan (Xu et al., 2022).

Penelitian ini akan mencoba untuk menginvestigasi faktor keberartian tugas dan kesempatan untuk bertumbuh sebagai motivasi intrinsik dan kompensasi, pengembangan karir, dan keadilan organisasional sebagai motivasi ekstrinsik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga akan mencoba untuk mengeksplorasi antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap keterikatan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

2. TEORI DAN HIPOTESIS

2.1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Kualitas kerja, produktivitas, kerja sama tim, inisiatif, dan pencapaian target adalah beberapa cara untuk mengukur kinerja karyawan (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022). Gambaran lengkap tentang seberapa efektif karyawan memenuhi tuntutan pekerjaan mereka dibentuk oleh faktor-faktor ini (Arifin et al., 2019). Selain itu, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh hal-hal yang datang dari luar, seperti lingkungan tempat kerja, dukungan dari manajemen, dan aspek personal.

Untuk mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus mengetahui bagaimana kinerja karyawan mereka bekerja dan mengembangkan strategi untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pelatihan dan pengembangan yang terarah (Fitriah et al., 2021).

2.2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan sebagai suatu dorongan kepada karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Motivasi kerja yang tinggi dapat menguntungkan perusahaan. Pertama-tama, karyawan yang sangat termotivasi untuk bekerja cenderung lebih produktif (Hajiali et al., 2022). Karyawan yang termotivasi akan bekerja dengan lebih efektif dan efisien, yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Grabowski et al., 2021)..

Dua komponen utama motivasi untuk melakukan pekerjaan adalah motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Yang pertama adalah dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan karena minat, kepuasan pribadi, atau nilai-nilai yang mereka Yakini (Pancasila et al., 2020). Di sisi lain, motivasi ekstrinsik adalah dorongan dari sumber eksternal yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan karena hadiah, hukuman, atau pengakuan dari pihak lain.

2.3. Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja (*work engagement*) dapat didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang positif di mana individu merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan mereka (Wood et al., 2020). Hal ini mencakup rasa antusiasme, keterikatan, serta konsentrasi yang tinggi terhadap tugas-tugas yang mereka kerjakan. Keterlibatan kerja merupakan konsep penting dalam dunia organisasi karena memiliki kaitan yang kuat dengan produktivitas, kinerja, dan kepuasan kerja (Greenier et al., 2021). Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja meliputi lingkungan kerja yang mendukung, kepemimpinan yang efektif, jaminan keadilan, serta kesempatan untuk berkembang dan menggunakan keahlian individu secara optimal.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Motivasi Kerja Interinsik dan Eksterinsik Terhadap Keterlibatan Kerja

Motivasi kerja, baik dari faktor internal (interinsik) maupun eksternal (eksterinsik), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja seseorang (Pancasila et al., 2020). Motivasi kerja interinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam individu itu sendiri, seperti rasa pencapaian pribadi, kepuasan dalam pekerjaan, dan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diemban. Sementara itu, motivasi kerja eksterinsik adalah

faktor-faktor luar seperti imbalan finansial, pengakuan dari atasan, atau penghargaan dari rekan kerja.

Secara keseluruhan, baik motivasi kerja interinsik maupun eksterinsik memiliki peran penting dalam membentuk tingkat keterlibatan kerja individu. Motivasi yang berasal dari dalam diri individu memainkan peran yang lebih konsisten dan berkelanjutan dalam memelihara keterlibatan kerja yang tinggi, sementara faktor-faktor eksternal juga dapat memberikan dorongan tambahan yang mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja dalam jangka pendek (Hajiali et al., 2022). Oleh penjelasan tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan adalah :

H1a : Keberartian tugas berpengaruh pada keterlibatan kerja

H1b : kesempatan untuk bertumbuh berpengaruh pada keterlibatan kerja

H1c : Kompensasi berpengaruh pada keterlibatan kerja

H1d : Pengembangan karir berpengaruh pada keterlibatan kerja

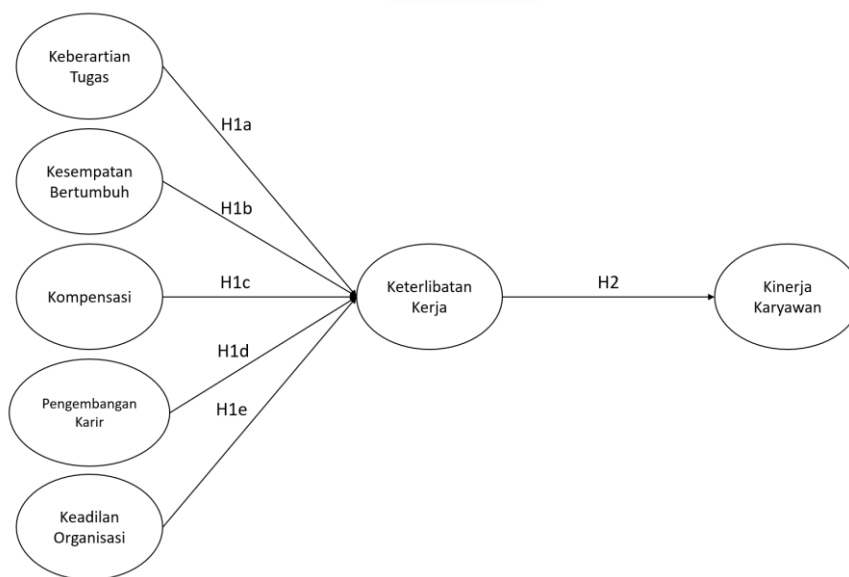
H1e: Keadilan organisasional berpengaruh pada keterlibatan kerja

Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kinerja Karyawan

Keterlibatan kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan kinerja karyawan di tempat kerja (Neuber et al., 2022). Keterlibatan kerja dapat dijelaskan sebagai tingkat komitmen, antusiasme, dan keterikatan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka, serta sejauh mana mereka merasa terhubung dengan tujuan, nilai, dan visi perusahaan.

Secara keseluruhan, keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang sangat positif terhadap kinerja karyawan. Ini tidak hanya berdampak pada motivasi, produktivitas, dan retensi karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai dan didorong untuk memberikan yang terbaik dari diri mereka (Lin & Huang, 2020). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan budaya yang mendukung keterlibatan kerja karyawan sebagai bagian dari strategi mereka untuk mencapai keberhasilan jangka panjang (Aggarwal et al., 2022). Oleh penjelasan tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan adalah :

H2 : Keterlibatan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dimana, penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menguji teori dan hipotesis dengan bantuan statistika. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer, dengan metode pengambilan data menggunakan kuesioner yang didistribusikan secara online melalui google form. Responden dalam penelitian ini berjumlah 100 responden, dimana teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Dimana dalam purposive sampling terdapat prasyarat atau kriteria yang berlaku, yaitu karyawan yang dipilih adalah karyawan yang sudah memiliki masa kerja ≥ 1 tahun. Adapun karyawan yang dipilih ada karyawan yang memiliki masa kerja ≥ 1 tahun karena mereka sudah mampu mengevaluasi mengenai motivasi, keterlibatan kerja, dan mampu merasakan dampaknya terhadap kinerja.

Dalam melakukan pengukuran variabel, penelitian ini mengadopsi dari penelitian terdahulu, dimana untuk motivasi intrinsik dan ekstrinsik mengacu kepada penelitian yang dilakukan oleh Tremblay et al (2009), keterlibatan kerja diukur dengan mengadopsi alat ukur yang dikembangkan oleh Seppälä et al (2009), dan kinerja karyawan menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Na-Nan et al (2018). Untuk pengujian kesahihan instrument, penelitian ini akan melakukan pengujian validitas dan reabilitas sebelum dilakukan analisis data. Selanjutnya, setelah melakukan pengujian instrument, penelitian dilanjutkan dengan analisis data dan pengujian hipotesis dengan

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menginvestigasi motivasi kerja, khususnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Analisis pertama yang dilakukan adalah analisis karakteristik demografi. Dimana, analisis tersebut dilakukan untuk melihat karakteristik dari responden. Adapun, hasil analisis karakteristik demografi responden dapat dilihat pada table 1 berikut:

Tabel 1. Karakteristik Demografi Responden

Demografi		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	45	45%
	Perempuan	55	55%
Usia	20 - 25 tahun	10	10%
	26 - 30 tahun	25	25%
	30 - 35 tahun	37	37%
	36 - 40 tahun	23	23%
	40 tahun keatas	5	5%
Masa Kerja	1-2 Tahun	18	18%
	3-4 Tahun	34	34%
	4-5 Tahun	27	27%
	5 Tahun Keatas	21	21%
Pendidikan	SLTA	8	8%
	SMA	10	10%
	S1	60	60%
	S2	17	17%
	S3	5	5%

Berdasarkan tabel 1, dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin perempuan (55%), dengan usia 30-35 tahun (37%), dimana responden sebagian besar memiliki masa kerja 3-4 tahun (43%), serta 60 responden memiliki Tingkat pendidikan Sarjana (S1). Dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini merupakan karyawan yang memiliki masa kerja produktif dan memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun, sehingga mereka mampu untuk mengevaluasi terkait dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik serta keterlibatan kerja mereka di dalam organisasi.

Setelah dilakukan analisis karakteristik demografi, Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian instrument dengan uji validitas dan reabilitas. Pengujian tersebut dilakukan sebagai bentuk untuk melihat ketepatan alat ukur yang digunakan dan

konsistensi. Hasil pengujian validitas dan reabilitas dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Variabel	Result of Validity Test	Result of Reliability Test	
	Standardized factor loading ≥ 0,5	Cronbach's Alpha ≥ 0,7	Composite Reliability (CR) ≥ 0,7
Keberartian Tugas			
KT1	0.846	0.789	0.799
KT2	0.819		
KT3	0.844		
Kesempatan Bertumbuh			
KB1	0.853	0.766	0.756
KB2	0.728		
KB3	0.531		
Kompensasi			
KS1	0.729	0.774	0.893
KS2	0.887		
KS3	0.874		
Pengembangan Karir			
PK1	0.836	0.821	0.766
PK2	0.719		
PK3	0.695		
Keadilan Organisasi			
KO1	0.830	0.835	0.752
KO2	0.881		
KO3	0.889		
Keterlibatan Kerja			
KK1	0.745	0.799	0.825
KK2	0.832		
KK3	0.845		
KK4	0.875		
KK5	0.842		
Kinerja Karyawan			
KY1	0.715	0.847	0.925
KY2	0.653		
KY3	0.682		
KY4	0.658		
KY5	0.703		
KY6	0.746		
KY7	0.681		
KY8	0.517		

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reabilitas dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini sudah valid dan reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan semua alat ukur memiliki nilai factor loading $\geq 0,5$, serta nilai cronbach's alpha dan composite reliability $\geq 0,7$. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa alat ukur dalam penelitian ini sudah valid atau benar-benar mengukur variabel yang diukur serta memiliki konsistensi yang tinggi.

Setelah semua variabel memenuhi persyaratan validitas dan reabilitas, selanjutnya dilakukan analisis data dan pengujian hipotesis. Dimana, dalam melakukan analisis data menggunakan structural equation model dengan bantuan SmartPLS. Hasil analisis data dapat dilihat pada table 3 berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis Data

Hipotesis	Model	P-Value	Keterangan
H1a	Keberartian tugas $\rightarrow$ Keterlibatan Kerja	0,009	Signifikan
H1b	Kesempatan Bertumbuh $\rightarrow$ Keterlibatan Kerja	0,682	Tidak Signifikan
H1c	Kompensasi $\rightarrow$ Keterlibatan Kerja	0,004	Signifikan
H1d	Pengembangan Karir $\rightarrow$ Keterlibatan Kerja	0.132	Tidak Signifikan
H1e	Keadilan Organisasional $\rightarrow$ Keterlibatan Kerja	0,000	Signifikan
H2	Keterlibatan Kerja $\rightarrow$ Kinerja Karyawan	0,000	Signifikan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa keberartian tugas (p-value = 0,009), kompensasi (p-value=0,004), keadilan organisasional (p-value=0,000) berpengaruh pada keterlibatan kerja. Akan tetapi, untuk kesempatan bertumbuh (p-value=0,682) dan pengembangan karir (p-value=0132) tidak berpengaruh pada keterlibatan kerja. Selain itu, hasil dari penelitian ini menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan (P-value=0,000).

Temuan pertama dari penelitian ini adalah keberartian tugas berpengaruh pada keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu komponen dari motivasi intrinsik yaitu keberartian tugas dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Keberartian tugas merupakan konsep yang mengacu pada sejauh mana tugas-tugas yang dilakukan oleh seorang karyawan dianggap penting, bermakna, dan memberikan kontribusi yang

signifikan terhadap tujuan organisasi maupun pribadi (Panda et al., 2021). Ketika tugas-tugas tersebut dianggap berarti oleh karyawan, mereka cenderung merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Pentingnya tugas-tugas yang diberikan dapat mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan (Han et al., 2020). Saat karyawan melihat tugas mereka sebagai berarti dan bermakna, mereka cenderung merasa lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas tersebut dengan baik. Ini karena mereka merasa terhubung secara pribadi dengan tujuan pekerjaan dan merasa bahwa kontribusi mereka memiliki dampak yang signifikan (Han et al., 2021). Selain itu, kompensasi berpengaruh pada keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa Kompensasi atau imbalan yang diterima oleh karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka secara adil dihargai dan dihargai melalui kompensasi yang sesuai dengan kontribusi dan pencapaian mereka, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Kompensasi yang memadai tidak hanya mencakup gaji yang kompetitif, tetapi juga berbagai bentuk insentif seperti tunjangan, bonus, dan manfaat lainnya (Fauchil et al., 2020).

Temuan lain dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh pada keterlibatan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi tempat mereka bekerja, mereka cenderung lebih terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka (Dong et al., 2020). Keadilan organisasional mencakup berbagai aspek, termasuk distributif (pembagian hasil dan imbalan), prosedural (proses pengambilan keputusan), interpersonal (kualitas hubungan antara atasan dan bawahan), dan informasional (transparansi dan komunikasi).

Temuan yang menarik dari penelitian ini adalah kesempatan bertumbuh dan pengembangan karir tidak berpengaruh pada keterlibatan kerja. Hal ini dikarenakan kesempatan bertumbuh dan pengembangan karir akan meningkatkan volume pekerjaan. Ketika volume pekerjaan terlalu besar, karyawan dapat merasa kewalahan dan tidak memiliki cukup waktu atau energi untuk fokus pada pengembangan karir. Mereka mungkin merasa bahwa menambah tanggung jawab atau komitmen karir baru akan membuat stres mereka bertambah. Temuan terakhir dari penelitian ini adalah keterlibatan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan. keterlibatan kerja memungkinkan individu untuk merasa lebih berarti dalam pekerjaan mereka (Corbeanu & Iliescu, 2023). Mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki tujuan yang jelas dan

memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi. Hal ini dapat meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan pribadi. Selain itu, keterlibatan kerja membantu individu untuk merasa lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan memengaruhi perubahan di tempat kerja (Dong et al., 2020). Mereka merasa bahwa suara mereka didengar dan kontribusi mereka dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan perasaan kontrol dan otonomi, dan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan dari hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa bahwa keberartian tugas, kompensasi, keadilan organisasi berpengaruh pada keterlibatan kerja. Akan tetapi, untuk kesempatan bertumbuh dan pengembangan karir tidak berpengaruh pada keterlibatan kerja. Selain itu, hasil dari penelitian ini menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan.

Implikasi praktis bagi industri adalah bahwa perusahaan-perusahaan harus mampu untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui kompensasi yang sesuai dengan beban kerja, berlaku adil bagi semua karyawan, dan memiliki strategi agar karyawan merasa bahwa pekerjaannya sungguh berarti, sehingga dengan demikian karyawan merasa dihargai oleh organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan keterlibatan kerja dan mampu mendorong kinerja karyawan menjadi optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 525–554. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2021-0112>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables

- and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.26737/ij-mds.v2i1.948>
- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1801961. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The Link Between Work Engagement and Job Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Dong, X., Lu, H., Wang, L., Zhang, Y., Chen, J., Li, B., Huang, X., Wan, Q., Dong, S., & Shang, S. (2020). The effects of job characteristics, organizational justice and work engagement on nursing care quality in China: A mediated effects analysis. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 559–566. <https://doi.org/10.1111/jonm.12957>
- Fauchil, F. W., Didit, D. D., & Nikmah, N. R. S. (2020). The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.35719/jiep.v1i2.24>
- Fitriah, I., Masdupi, E., & Rasyid, R. (2021). The Influence of Education and Training, Leadership Style, and Compensation on Job Satisfaction of Islamic Religious Instructors. *Proceedings of the Seventh Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship*, 192, 570–577.
- 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), 30. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Giamos, D., Shkoler, O., Tziner, A., Vasiliu, C., & Shertzer, Y. (2023). Work motivation in three-way interaction with organizational justice across four different managerial positions. *Journal of Advances in Management Research*, 20(3), 513–538. <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2022-0195>
- Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A., & Stapor, K. (2021). Relationships between work ethic and motivation to work from the point of view of the self-determination

- theory. *PLOS ONE*, 16(7), e0253145. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253145>
- Greenier, V., Derakhshan, A., & Fathi, J. (2021). Emotion regulation and psychological well-being in teacher work engagement: A case of British and Iranian English language teachers. *System*, 97, 102446. <https://doi.org/10.1016/j.system.2020.102446>
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Han, S.-H., Oh, E. G., & Kang, S. "Pil." (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: Moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519–533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>
- Han, S.-H., Sung, M., & Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International*, 24(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1744999>
- Hartati, Y., Ratnasari, S. L., & Susanti, E. N. (2020). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indotirta Suaka. *JURNAL DIMENSI*, 9(2), Article 2. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i2.2542>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Kotera, Y., Aledeh, M., Rushforth, A., Otoo, N., Colman, R., & Taylor, E. (2022). A Shorter Form of the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Construction and Factorial Validation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), Article 21. <https://doi.org/10.3390/ijerph192113864>
- Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: The effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>

- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2436–2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292–315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Panda, A., Sinha, S., & Jain, N. K. (2021). Job meaningfulness, employee engagement, supervisory support and job performance: A moderated-mediation analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2316–2336. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0434>
- Prodanova, J., & Kocarev, L. (2021). Is job performance conditioned by work-from-home demands and resources? *Technology in Society*, 66, 101672. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101672>
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459–481. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Tziner, A., Fein, E. C., Kim, S.-K., Vasiliu, C., & Shkoler, O. (2020). Combining Associations Between Emotional Intelligence, Work Motivation, and Organizational Justice With Counterproductive Work Behavior: A Profile Analysis via Multidimensional Scaling (PAMS) Approach. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00851>

- Wedadjati, R. S., & Helmi, S. (2022). Evaluasi Kepuasan Karyawan Berbasis Herzberg's Two Factors Motivation Theory. *MBIA*, 21(3), Article 3. <https://doi.org/10.33557/mbia.v21i3.1777>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work-Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Xu, Y., Liu, D., & Tang, D.-S. (2022). Decent work and innovative work behaviour: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 49-63. <https://doi.org/10.1111/caim.12480>
- Yang, M., Luu, T. T., & Hoang, G. (2023). Can ethical climate and ethical self-efficacy channel ethical leadership into service performance? A multilevel investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103548. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103548>
- Yusuf, M. (2021). The Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. *MBIA*, 20(1), Article 1. <https://doi.org/10.33557/mbia.v20i1.1221>