

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Penilaian terhadap capaian performa tenaga kerja bersandar pada dua metrik utama: kepatuhan terhadap standar keunggulan hasil kerja (kualitas) dan pemenuhan volume tugas (kuantitas) sesuai deskripsi pekerjaannya. Kinerja menunjukkan kemampuan seorang karyawan untuk mengemban serta merealisasikan tugas fungsional yang diberikan di tempat kerja.

2.1.1.1 Definisi Kinerja Karyawan

Konsep kinerja karyawan menurut pandangan literatur para ahli disajikan sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan diartikan sebagai kesesuaian antara standar keunggulan serta volume luaran kerja pegawai dengan amanat kerja yang diembankan kepadanya saat menjalankan tugas pekerjaannya, menurut menurut Mangkunegara (2017).
2. Campbell (1990) mendefinisikan kinerja sebagai performa perilaku yang berfokus pada objektif organisasi dan dapat dinilai dari sejauh mana kontribusi personal mendukung capaian kinerja institusi. Ia menemukan bahwa kinerja memiliki delapan komponen yaitu, pengetahuan tentang tugas, keterampilan untuk melaksanakan tugas, jumlah usaha yang dikeluarkan, kebiasaan kerja, dukungan pribadi, dukungan organisasi, sumber daya yang tersedia, serta keberuntungan.
3. Armstrong dan Baron (1998) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dan mencakup berbagai perilaku seperti kuantitas, kualitas, memenuhi tenggat waktu, kehadiran, dan menjadi bagian dari tim.

2.1.1.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Berdasarkan teori Campbell (1990) dan dikembangkan oleh para peneliti selanjutnya, dimensi dan indikator kinerja karyawan meliputi:

Tabel 2.1
Indikator dan Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi	Indikator	Deskripsi
Kualitas Kerja	Ketelitian	Tingkat keakuratan dan kecermatan saat menyelesaikan tugas
	Kerapihan	Hasil kerja yang rapi dan memenuhi ambang batas kelayakan
	Kesesuaian dengan standar	Capaian <i>output</i> telah memenuhi ambang batas kualitas yang dipersyaratkan.

Kuantitas Kerja	Kecepatan kerja	Volume pekerjaan yang diselesaikan dalam satuan waktu
	Target pencapaian	Kemampuan mencapai target yang ditetapkan
	Produktivitas	Jumlah <i>output</i> yang dihasilkan per periode waktu
Ketepatan Waktu	Penyelesaian tugas tepat waktu	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline
	Kedisiplinan waktu	Tingkat kehadiran dan kepatuhan terhadap jam kerja
	Prioritas tugas	Kemampuan mengatur prioritas pekerjaan
Efektivitas	Pemanfaatan sumber daya	Kemampuan menggunakan sumber daya secara optimal
	Pemecahan masalah	Kemampuan mengatasi hambatan dalam pekerjaan
	Pengambilan keputusan	Kemampuan membuat keputusan kerja yang tepat
Inisiatif dan Kemandirian	Kemampuan bekerja tanpa pengawasan	Menyelesaikan tugas tanpa bimbingan terus-menerus

	Proaktif	Kemampuan mengambil tindakan sebelum diminta
	Kreativitas	Kemampuan mengembangkan cara baru dalam bekerja

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Berdasarkan perspektif teoretis dari sejumlah ahli, berbagai faktor penentu kinerja karyawan meliputi:

1). Faktor Individu

Kemampuan, keterampilan, motivasi, kepuasan kerja, komitmen, dan karakteristik personal.

2). Faktor Tugas

Desain pekerjaan, otonomi, variasi tugas, identitas tugas, dan signifikansi tugas.

3). Faktor Organisasi

Budaya organisasi, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan iklim organisasi.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja bersifat psikologis dan membentuk stimulus yang mendorong individu untuk terus berkinerja demi mencapai tujuan organisasi. Kekuatan pendorong motivasi akan memengaruhi tingkat usaha yang dilakukan karyawan pada waktu atau titik tertentu dalam pekerjaan atau karier mereka, dan memengaruhi sejauh mana karyawan akan mengejar tujuan mereka setelah mulai berkinerja untuk mencapai tujuan tersebut. Berikut merupakan beberapa definisi motivasi kerja menurut para ahli:

1. Vroom (1964) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang mengendalikan pilihan individu terhadap berbagai bentuk aktivitas sukarela. Motivasi merupakan hasil interaksi antara ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi.

2. Herzberg (1959) membagi motivasi menjadi dua faktor: Faktor intrinsik (motivator) yang mendorong timbulnya kepuasan kerja, dan faktor ekstrinsik (*higiene*) yang memitigasi rasa ketidakpuasan kerja.
3. Maslow (1943) mengemukakan bahwa dorongan perilaku individu bertumpu pada tingkatan kebutuhan bertingkat yang wajib terpenuhi secara berjenjang, berakar dari pemenuhan aspek fisiologis menuju pencapaian aktualisasi diri.

2.1.2.2 Teori-Teori Motivasi Kerja

1. Teori Hierarki Kebutuhan (Maslow, 1943)

Abraham Maslow merumuskan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam lima hierarki yang harus dipenuhi secara berurutan:

- a. kebutuhan fisiologis,
- b. kebutuhan rasa aman,
- c. kebutuhan sosial,
- d. kebutuhan penghargaan,
- e. kebutuhan aktualisasi diri.

Dalam konteks pekerjaan, seorang karyawan akan termotivasi untuk mengisi celah kebutuhan yang masih kosong.

2. Teori Dua Faktor (Herzberg, 1959)

Frederick Herzberg mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menjadi dua bagian:

- a. Faktor Motivator (*Satisfiers*): Faktor intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan pekerjaan itu sendiri. Keberadaan faktor ini meningkatkan kepuasan kerja.
- b. Faktor Higiene (*Dissatisfiers*): Faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan konteks pekerjaan, seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan gaji. Ketiadaan faktor ini menyebabkan ketidakpuasan.

3. Teori Ekspektasi (Vroom, 1964)

Victor Vroom mengidentifikasi bahwa manifestasi motivasi ditopang oleh konvergensi tiga entitas kunci:

- **Ekspektansi (E)** : Keyakinan psikologis karyawan bahwa dedikasi energi kerjanya memiliki kapabilitas untuk melahirkan *output* kerja yang unggul.
- **Instrumentalitas (I)**: Pandangan bahwa keberhasilan capaian kerja sanggup menghasilkan imbalan
- **Valensi (V)** : Nilai atau daya tarik imbalan bagi individu

Rumus motivasi Vroom: **Motivasi** = $E \times I \times V$. Hal ini menunjukkan bahwa jika salah satu komponen bernilai nol, maka motivasi juga akan bernilai nol.

4. Teori Penetapan Tujuan (Locke & Latham, 1990)

Pandangan ini menyatakan bahwa penetapan target yang terperinci dan berbobot tantangan disertai konfirmasi performa yang proporsional bermuara pada capaian kerja yang lebih tinggi daripada sasaran yang bersifat umum atau mudah dipenuhi.

2.1.2.3 Dimensi dan indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan sintesis teori Herzberg (*Two Factor Theory*) dan teori Vroom (*Expectancy Theory*), Adapun dimensi dan instrumen pengukur motivasi kerja yang umum digunakan dalam kajian ilmiah diuraikan sebagai berikut:

1. Motivasi Intrinsik (*Internal Motivation*)

Motivasi *Intrinsik* merupakan motivasi yang timbul secara internal pada individu yang mendorong seseorang untuk bekerja karena faktor-faktor internal.

Tabel 2.2

Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja Intrinsik

Dimensi	Indikator	Deskripsi
Prestasi	Keinginan mencapai target	Dorongan untuk menyelesaikan tugas dengan baik

Dimensi	Indikator	Deskripsi
	Kebanggaan atas hasil kerja	Perasaan bangga terhadap pencapaian pekerjaan
	Perbaikan berkelanjutan	Keinginan untuk terus meningkatkan kualitas kerja
Pengakuan	Penghargaan atas hasil kerja	Dorongan untuk mendapatkan apresiasi dari atasan
	Status dalam organisasi	Keinginan untuk dihormati oleh rekan kerja
	Reputasi profesional	Keinginan membangun nama baik di tempat kerja
Tanggung Jawab	Kemandirian dalam bekerja	Dorongan untuk mengambil kepemilikan atas tugas
	Pengambilan keputusan	Keinginan untuk terlibat dalam keputusan kerja
	Konsekuensi tugas	Kesadaran akan dampak hasil kerja terhadap organisasi
Pengembangan Karir	Peningkatan kemampuan	Dorongan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan
	Promosi	Keinginan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi

Dimensi	Indikator	Deskripsi
	Pembelajaran berkelanjutan	Dorongan untuk mempelajari keterampilan baru
Pekerjaan itu Sendiri	Kesenangan bekerja	Perasaan senang saat melakukan pekerjaan
	Variasi tugas	Keinginan untuk melakukan tugas yang bervariasi
	Tantangan pekerjaan	Dorongan untuk menghadapi tantangan baru

2. Motivasi *Ekstrinsik* (*External Motivation*)

Motivasi *Ekstrinsik* merupakan dorongan eksternal yang bersumber dari luar diri ini untuk menggerakkan seseorang untuk bekerja karena faktor-faktor eksternal.

Tabel 2.3

Tabel Dimensi dan Indikator Motivasi Ektrinsik

Dimensi	Indikator	Deskripsi
Kompensasi Finansial	Gaji yang sesuai	Kesesuaian gaji dengan beban kerja dan tanggung jawab
	Insentif dan bonus	Dorongan untuk mendapatkan tambahan penghasilan
	Tunjangan kesejahteraan	Manfaat non-gaji seperti asuransi, kesehatan, pensiun

Dimensi	Indikator	Deskripsi
Jaminan Kerja	Stabilitas pekerjaan	Rasa aman terhadap kelangsungan pekerjaan
	Kepastian status	Kejelasan status kepegawaian
	Perlindungan kerja	Perasaan dilindungi oleh kebijakan perusahaan
Hubungan Interpersonal	Hubungan dengan atasan	Kualitas interaksi dengan pimpinan langsung
	Hubungan dengan rekan kerja	Kualitas interaksi dengan sesama karyawan
	Dukungan tim	Bantuan dan kerjasama dari anggota tim
Kebijakan Perusahaan	Aturan yang jelas	Kejelasan prosedur dan kebijakan organisasi
	Keadilan	Persepsi terhadap keadilan sistem penghargaan
	Konsistensi penerapan	Keteraturan dalam pelaksanaan kebijakan
Kondisi Kerja	Lingkungan fisik	Kenyamanan ruang kerja, pencahayaan, suhu
	Perlengkapan kerja	Ketersediaan peralatan yang memadai

Dimensi	Indikator	Deskripsi
	Keselamatan kerja	Tingkat keamanan dalam bekerja

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bertumpu pada kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil evaluasi seseorang terhadap pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja menandakan seberapa jauh individu menyukai atau tidak menyukai berbagai aspek pekerjaannya.

Beberapa definisi kepuasan kerja menurut para ahli sebagai berikut:

1. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai Situasi kejiwaan yang membahagiakan sebagai muara dari refleksi dan persepsi positif atas pekerjaan ataupun riwayat pengalaman kerja karyawan.
2. Luthans (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap hasil kerja yang merefleksikan evaluasi terhadap karakter internal dari pekerjaan bersangkutan.
3. Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967) mengembangkan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang mengevaluasi kepuasan kerja berdasarkan 20 aspek pekerjaan yang mengomodasi keperluan hidup dan sejalan dengan keyakinan nilai pegawai.

2.1.3.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

1. Teori Discrepancy (Locke, 1969)

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja didasarkan pada kesenjangan (*discrepancy*) antara standar yang diantisipasi oleh karyawan terhadap apa yang sebenarnya diterima. Semakin kecil kesenjangan, semakin tinggi kepuasan kerja.

2. Teori Keadilan (Adams, 1965)

Pendekatan ini menjelaskan bahwa karyawan mengomparasikan rasio *input* (usaha, keterampilan, waktu) dan *output* (gaji, pengakuan, promosi)

dengan orang lain. Ketidakadilan persepsional akan menyebabkan ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor (Herzberg, 1959)

Teori ini menghubungkan kepuasan kerja dengan faktor-faktor yang berakar pada pekerjaan (faktor motivator) dan berbagai variabel yang berpaut pada konteks pekerjaan (faktor *higiene*).

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Berdasarkan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) Long Form* yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967), kepuasan kerja diukur melalui 20 dimensi atau aspek pekerjaan yang dikelompokkan menjadi kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik.

1. Kepuasan Intrinsik

Kepuasan Intrinsik merupakan elemen yang berkaitan dengan aspek internal pekerjaan itu sendiri:

Tabel 2.4
Tabel Dimensi dan indikator Kepuasan Intrinsik

Dimensi	Indikator	Deskripsi
Ability Utilization	Penggunaan kemampuan	Kesempatan dalam mengaplikasikan kemahiran dan potensi kerja
Achievement	Pencapaian	Perasaan telah mencapai sesuatu dalam pekerjaan
Activity	Aktivitas	Kesempatan untuk tetap sibuk dan aktif dalam bekerja
Advancement	Kemajuan	Kesempatan untuk maju dalam karier
Authority	Otoritas	Kesempatan untuk memimpin dan mengarahkan orang lain
Creativity	Kreativitas	Kesempatan untuk menggunakan cara-cara baru dalam bekerja

Dimensi	Indikator	Deskripsi
Independence	Kemandirian	Kesempatan untuk bekerja dengan cara sendiri
Moral Values	Nilai moral	Kemampuan bekerja sesuai dengan nilai dan keyakinan
Recognition	Pengakuan	Pengakuan terhadap performa kerja yang dituntaskan
Responsibility	Tanggung jawab	Kebebasan untuk menggunakan inisiatif dan penilaian sendiri
Social Service	Pelayanan sosial	Ruang untuk saling membantu di tempat kerja
Social Status	Status sosial	Kedudukan dalam komunitas kerja
Variety	Variasi	Kesempatan mencoba berbagai tugas yang berbeda

2. Kepuasan Ekstrinsik

Kepuasan yang berakitan dengan aspek lingkungan kerja:

Tabel 2.5

Tabel Dimensi dan indikator Kepuasan Entrinsik

Dimensi	Indikator	Deskripsi
<i>Compensation</i>	Kompensasi	Kesesuaian gaji dengan volume pekerjaan
<i>Company Policies</i>	Kebijakan Perusahaan	Pelaksanaan kebijakan perusahaan
<i>Co-workers</i>	Rekan kerja	Kualitas relasi interpersonal dengan rekan kerja
<i>Security</i>	Keamanan kerja	Stabilitas pekerjaan di perusahaan

Dimensi	Indikator	Deskripsi
<i>Supervision-Human Relations</i>	Pengawasan-Hubungan Manusia	Cara atasan memperlakukan bawahan
<i>Supervision-Technical</i>	Pengawasan-Teknis	Kompetensi atasan dalam mengambil keputusan
<i>Working Conditions</i>	Kondisi kerja	Kondisi fisik lingkungan tempat kerja

3. Skala Pengukuran MSQ

Minnesota Satisfaction Questionnaire menggunakan skala Likert 5 poin :

Tabel 2.6

Tabel Skor Survei

Skor	Kategori
5	Sangat Puas
4	Puas
3	Netral
2	Tidak Puas
1	Sangat Tidak Puas

2.2 Pengaruh antar Variabel

2.2.1 Hubungan Antar Variabel

2.2.1.1 Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Secara teoritis, motivasi kerja memiliki hubungan berpengaruh searah dan bermakna secara statistik terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada:

- **Teori Ekspektasi Vroom:** Motivasi yang tinggi mendorong individu untuk mengerahkan usaha yang lebih besar, sehingga berimplikasi langsung pada peningkatan performa kerja.
- **Teori Penetapan Tujuan Locke:** Individu yang termotivasi cenderung menetapkan tujuan yang lebih menantang dan berkomitmen untuk mencapainya.

Hubungan tersebut didukung oleh berbagai hasil penelitian empiris terdahulu. Beberapa temuan empiris mengindikasikan bahwa dorongan kerja memegang dampak positif pada kinerja karyawan. Penelitian Mehmeti (2020) dengan sampel 460 karyawan dari sektor publik dan swasta mengidentifikasi bahwa motivasi dan kepuasan kerja secara langsung berdampak pada kinerja karyawan.

Hipotesis 1 (H_1) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.1.2. Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja telah menjadi perdebatan panjang. Meta-analisis Judge et al. (2001) menunjukkan korelasi rata-rata 0,30 antara kepuasan dan kinerja. Beberapa kajian membuktikan kepuasan kerja berperan mendorong capaian kinerja secara nyata. Penelitian Belete (2022) menemukan terkait kepuasan kerja merupakan mediator yang signifikan dan kuat antara motivasi dan kinerja karyawan. **Hipotesis 2 (H_2)** Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.1.3 Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Motivasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kompleks. Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg, faktor motivator mempengaruhi kepuasan, sementara faktor higiene lebih mempengaruhi ketidakpuasan. **Hipotesis 3 (H_3)**: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.2.1.4 Peran Moderasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel moderator yang mengintensifkan keterkaitan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada:

1. **Teori Sumber Daya Konservasi (COR Theory-Hobfoll, 1989):** Kepuasan kerja merupakan sumber daya personal yang berharga. Individu dengan kepuasan tinggi memiliki lebih banyak sumber daya psikologis untuk mentransformasikan motivasi menjadi kinerja nyata.
2. **Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964):** Karyawan dengan kepuasan tinggi mengembangkan hubungan pertukaran positif dengan organisasi, sehingga motivasi kerja direspons dengan usaha yang lebih besar.

Penelitian Purnomo et al. (2020) di PT. Dharma Guna Citra dengan 86 responden mengindikasikan bahwa hadirnya kepuasan kerja kian memantapkan peran motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dan mendukung hipotesis bahwa kepuasan kerja memperkuat hubungan motivasi-kinerja .

Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Putra (2024) di PT Bank Syariah Indonesia yang menunjukkan bahwa lemahnya kepuasan kerja dalam mengintervensi peranan determinan motivasi kerja terhadap efektivitas unjuk kerja karyawan. Temuan kontradiktif ini mengindikasikan bahwa peran moderasi kepuasan kerja bersifat kontekstual dan perlu diuji lebih lanjut. **Hipotesis 4 (H_4):** Kepuasan kerja memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, di mana kepuasan kerja memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan model penelitian di atas, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

- H_1 :** Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H_2 :** Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H_3 :** Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H_4 :** Kepuasan kerja memoderasi (memperkuat) hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.7
Penelitian Terdahulu (Kuantitatif Inferensial)

No	Nama dan Tahun	Pengukuran Variabel	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Purnomo, Ribhan, & Mardiana (2020)	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	86 karyawan PT. Dharma Guna Citra (Ceria)	Regresi Linier Berganda dan Moderated Regression Analysis (MRA)
					1. Tingginya dorongan motivasi kerja berbanding lurus dengan optimalisasi capaian kinerja pegawai. 2. Peningkatan derajat kepuasan kerja berdampak positif terhadap efektivitas kinerja karyawan. 3. Interaksi kepuasan kerja terbukti mengintensifkan keterkaitan kausal antara motivasi dengan performa kerja karyawan.

No	Nama dan Tahun	Pengukuran Variabel	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
2	Tobing (2017)	Disiplin Kerja, Motivasi	Kinerja Karyawan	72 karyawan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember	Moderated Regression Analysis (MRA)
					1. Disiplin kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja 3. Kepuasan kerja tidak mampu memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja

No	Nama dan Tahun	Pengukuran Variabel	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
3	Barsah (2020)	Determinan motivasi kerja serta ketertiban perilaku karyawan	Kinerja Pegawai	108 pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Tangerang (sampling jenuh)	Regresi Linier Berganda 1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($t\text{-hitung } 5,770 > t\text{-tabel } 1,98$) 2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($t\text{-hitung } 2,865 > t\text{-tabel } 1,98$) 3. R-square = 40,4% (motivasi dan disiplin berkontribusi terhadap kinerja)

No	Nama dan Tahun	Pengukuran Variabel	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
4	Peneliti PT DEW Indonesia (2020)	Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja Karyawan	47 karyawan PT. DEW Indonesia (sampling jenuh)	Regresi Linier Berganda 1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja ($t\text{-hitung } 5,539 > t\text{-tabel } 1,679$) 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ($t\text{-hitung } 4,88 > t\text{-tabel } 2,011$) 3. R-square = 46,4% (motivasi dan kepuasan berkontribusi simultan terhadap kinerja)

No	Nama dan Tahun	Pengukuran Variabel	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
5	Sanjaya & Indrawati (2023)	Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan	Kinerja Karyawan	138 karyawan PT Salam Pacific Indonesia Lines	Regresi Linier Berganda (SPSS)
6	Peneliti BPJS Ketenagakerjaan Bandung (dalam Garuda)	Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Pengembangan Karir	Kinerja Karyawan	44 karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bandung Lodaya	Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F

No	Nama dan Tahun	Pengukuran Variabel	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
7	Talokon, Koleangan, & Petrus (2025)	Motivasi Kerja, Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Karyawan PT. Dwi Karya Mitra Pratama	Regresi Linier Berganda (SPSS 24)
					1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara parsial 2. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara parsial 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara parsial 4. Ketiga variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
8	Lumantow, Tewal, & Lengkong (2015)	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	100 karyawan PT. Deho Canning	Moderated Regression Analysis (MRA)
					1. Secara simultan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh searah terhadap kinerja.

No	Nama dan Tahun	Pengukuran Variabel	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
				Company Bitung	2. Pengujian parsial membuktikan motivasi berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. 3. Variabel kepuasan kerja secara terpisah berpengaruh signifikan terhadap performa kerja. 4. Masa kerja gagal memperkuat maupun memperlemah keterkaitan motivasi dan kepuasan kerja dengan kinerja.
9	Peneliti Sekretariat Jendral DPD RI (2017)	Motivasi Kerja, Kompetensi	Kinerja Karyawan	100 responden Sekretariat Jendral DPD RI	1. Motivasi dan kompetensi bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja 2. R-square = 75% (kontribusi simultan motivasi dan kompetensi terhadap kinerja)

No	Nama dan Tahun	Pengukuran Variabel	Populasi dan Sampel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
10	Arianto & Kurniawan (2020)	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan	84 pegawai Kantor Kecamatan Pamulang	Regresi Linier Berganda 1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja ($t\text{-hitung } 6,527 > t\text{-tabel } 1,989$) 2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ($t\text{-hitung } 8,165 > t\text{-tabel } 1,989$) 3. R-square = 51,1% (pengaruh simultan)
11	Peneliti (Literature Review, 2024)	Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Review 10 artikel kuantitatif	Literature Review 1. Penerapan disiplin kerja berdampak signifikan terhadap optimalisasi hasil kerja pegawai. 2. Dorongan motivasi kerja berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan. 3. Derajat kepuasan kerja memengaruhi fluktuasi capaian performa kerja individu.

Berdasarkan pada tinjauan terhadap Tabel 2.7 membuktikan kuatnya konsistensi pengaruh positif motivasi kerja bagi peningkatan performa karyawan di berbagai penelitian sebelumnya. Seluruh literatur yang dikaji membuktikan peranan esensial motivasi kerja terhadap memprediksi capaian kinerja. Temuan ini kian mempertegas keandalan Teori Harapan yang diuraikan oleh Victor Vroom pada tahun 1964. Hasil ini juga konsisten dengan Teori Penetapan Tujuan Locke & Latham, yang menyatakan bahwa motivasi sangat penting untuk kinerja.

Capaian kinerja karyawan juga ditentukan oleh derajat kepuasan kerja yang dirasakan. Sebagaimana dikemukakan dalam riset yang dilakukan oleh Barsah (2020), Sanjaya & Indrawati (2023), dan Talokon dkk. (2025), selain studi BPJS Ketenagakerjaan, kepuasan kerja sangat meningkatkan kinerja karyawan. Para peneliti menemukan bahwa relasi antara motivasi kerja dan performa pegawai teramplifikasi secara nyata saat ditopang oleh tingginya kepuasan kerja. Melalui penggunaan analisis regresi termoderasi, semua hipotesis mereka tentang efek moderasi diterima sebagai benar.

Penelitian relevan yang tidak mendukung peran moderasi (yaitu, penguatan) meliputi: Tobing (2017), yang bekerja di Kantor Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Jember, menunjukkan ketiadaan efek pengkondisian dari kepuasan kerja terhadap kekuatan pengaruh motivasi dalam menentukan luaran kerja. Meskipun kedua studi ini menggunakan teknik MRA yang identik, terdapat variasi dalam temuan mereka. Temuan serupa lainnya adalah oleh Lumantow, Tewal, & Lengkong (2015), yang meneliti PT. Deho Canning Company Bitung dan menemukan bahwa masa kerja, ketika dievaluasi sebagai moderator potensial, tidak memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja. Motivasi dan kepuasan terhadap kinerja masih signifikan dalam kaitannya dengan kinerja.

Kebaruan penelitian ini bertumpu pada beberapa perbedaan pokok dibanding kajian-kajian sebelumnya yang menjadi novelty atau kebaruan penelitian:

Tabel 2.8
Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Aspek	Penelitian Purnomo dkk. (2020)	Penelitian Tobing (2017)	Penelitian Ini
Variabel Moderator	Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja
Model Hubungan	Motivasi → Kinerja (dimoderasi kepuasan)	Disiplin → Kinerja & Motivasi → Kinerja (dimoderasi kepuasan)	Motivasi → Kinerja (dimoderasi kepuasan)
Hasil Moderasi	Signifikan (memperkuat)	Tidak signifikan untuk motivasi	Belum diketahui (akan diuji)
Lokasi/Sektor	PT. Dharma Guna Citra (kontraktor umum)	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (pemerintahan)	Oriental Group Medan
Tahun	2020	2017	2026

Berdasarkan pemetaan di atas, penelitian ini memperkuat dan memperluas penelitian Purnomo dkk. (2020) dengan beberapa pengembangan yakni sebagai berikut:

1. **Menguji ulang model moderasi** yang sebelumnya ditemukan signifikan oleh Purnomo dkk. (2020) namun tidak signifikan oleh Tobing (2017), untuk melihat konsistensi hasil di konteks yang berbeda.

2. **Menggunakan instrumen yang lebih terstandar** yaitu *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) untuk mengukur kepuasan kerja, yang telah divalidasi secara internasional.
3. **Memperkaya literatur** dengan menyediakan bukti empiris dari konteks organisasi di Indonesia yang masih terbatas penelitiannya mengenai model moderasi ini.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peran moderasi kepuasan kerja bersifat **kontekstual** dan perlu diuji lebih lanjut pada setting penelitian yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan replikasi dan pengujian kontekstual terhadap efek moderasi kepuasan kerja dalam memengaruhi hubungan motivasi dan kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Penelitian

Model konseptual yang dirumuskan pada studi ini dikembangkan berdasarkan landasan teoritis dan temuan temuan riset sebelumnya seperti telah dipaparkan pada ulasan terdahulu. Kerangka ini dimaksudkan untuk mengartikulasikan pola keterikatan fungsional antarvariabel secara rasional dan teratur yang diteliti, yang meliputi Motivasi Kerja (X) sebagai variabel independen, Kepuasan Kerja (M) sebagai variabel moderator, dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

1. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja menunjukkan hubungan positif dengan kinerja keseluruhan seorang karyawan dan memperlihatkan bahwa peningkatan intensitas motivasi setiap pekerja, kinerja pekerja tersebut turut mengalami peningkatan yang positif. Sebaliknya, ketika motivasi seorang pekerja untuk berkinerja rendah, standar kinerja kerjanya juga akan lebih rendah.

Secara teoritis, pola hubungan ini dapat diartikulasikan secara teoretis bersandarkan pada Teori Harapan Vroom (1964) yang menyatakan, “motivasi adalah fungsi dari harapan individu bahwa usahanya akan mendorong tercapainya kinerja yang optimal (harapan), dan bahwa kinerja yang baik akan dihargai (instrumentalitas), dan bahwa penghargaan tersebut akan bernilai (valensi)”.

Pekerja termotivasi untuk bekerja lebih keras dan berkinerja lebih baik jika mereka termotivasi untuk melakukannya.

Selain itu, dinamika keterikatan antara motivasi individu dan efektivitas kinerja organisasi didasari oleh Teori Penetapan Tujuan Locke dan Latham (1990). Menurut teori ini, karyawan dengan motivasi menetapkan tujuan yang spesifik dan menantang, dan setelah mereka berkomitmen untuk mencapai tujuan tersebut, kinerja mereka akan lebih baik dari sebelumnya.

Semua bukti penelitian yang ada pada Tabel 2.1 menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, dalam kerangka konseptual ini, motivasi kerja (X) ditunjukkan memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan (Y) seperti yang ditunjukkan oleh garis lurus antara dua titik. Apakah garis lurus telah ditarik antara dua titik?

2. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja di kalangan karyawan dan seberapa baik kinerja mereka memiliki hubungan sebab-akibat yang positif. Karyawan yang bahagia umumnya melakukan kualitas kontribusi profesional yang lebih superior dibanding pegawai lain yang tidak bahagia. Hubungan ini didukung oleh Teori Dua Faktor Herzberg (1959), yang menyoroti fakta bahwa keberhasilan capaian, apresiasi atas kinerja, serta pelimpahan tanggung jawab bertaut signifikan dengan kepuasan kerja karyawan, dan dengan demikian, dikaitkan dengan peningkatan kinerja kerja. Selain itu, teori pertukaran sosial Blau (1964) mengindikasikan bahwa pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung membentuk relasi pertukaran timbal balik (*reciprocal exchange*) yang konstruktif terhadap organisasi sehingga mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Menurut studi empiris yang dilakukan oleh Barsah (2020), Sanjaya & Indrawati (2023), dan Talokon dkk (2025), serta penelitian di BPJS Ketenagakerjaan, kepuasan kerja memberikan kontribusi positif yang nyata terhadap kinerja karyawan. Meta-analisis Judge dkk. dari tahun 2001 menemukan bahwa korelasi rata-rata antara kepuasan dan kinerja hanya 0,30. Oleh karena itu, relasi fungsional antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan derajat

pengaruh yang lebih rendah dibandingkan keterikatan antara motivasi dan kinerja. Konstruk ini menunjukkan dampak satu variabel (Kepuasan Kerja (M)) terhadap variabel lainnya (Kinerja Karyawan (Y)).

3. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan langsung. Jika intensitas motivasi kerja yang tinggi mengonstruksi pemahaman karyawan bahwa penguasaan kompetensi secara penuh akan menghasilkan efektivitas dan produktivitas yang prima, itulah sebabnya pekerja merasa puas dengan pekerjaan karena termotivasi. Pekerja termotivasi ketika tahu bahwa dedikasi serta kesungguhan operasional yang tinggi merefleksikan pencapaian unjuk kerja yang bermutu prima. Hubungan referensi tersebut didasarkan pada Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang menunjukkan bahwa prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan motivasi lainnya, bertanggung jawab untuk menghasilkan motivasi dan kepuasan kerja yang lebih besar.

4. Peran Moderasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Peran moderator merupakan elemen sentral (baru) dalam penelitian kami. Kepuasan kerja berfungsi sebagai moderator (M) yang berperan untuk meningkatkan atau mengurangi pola keterikatan di antara motivasi kerja (X) dan kinerja karyawan (Y). Hal ini menandakan bahwa, sejauh mana motivasi akan memengaruhi kinerja bergantung pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

Moderasi kepuasan kerja didasarkan pada beberapa teori yang berbeda: Teori Konservasi Sumber Daya Hobfoll menekankan bahwa semua individu termotivasi oleh keinginan untuk melestarikan sumber daya yang tersedia dan menghindari kehilangan sumber daya tersebut. Kepuasan kerja merupakan salah satu nilai sumber daya pribadi. Oleh karena itu, karyawan yang sangat puas akan memiliki sumber daya psikologis yang lebih besar, yang dapat mereka manfaatkan untuk mengubah motivasi mereka menjadi kinerja nyata. Di sisi lain, karyawan yang memiliki tingkat ketidakpuasan kerja yang signifikan cenderung kehilangan sumber daya mereka, yang pada gilirannya akan mencegah motivasi mereka untuk meningkatkan kinerja.

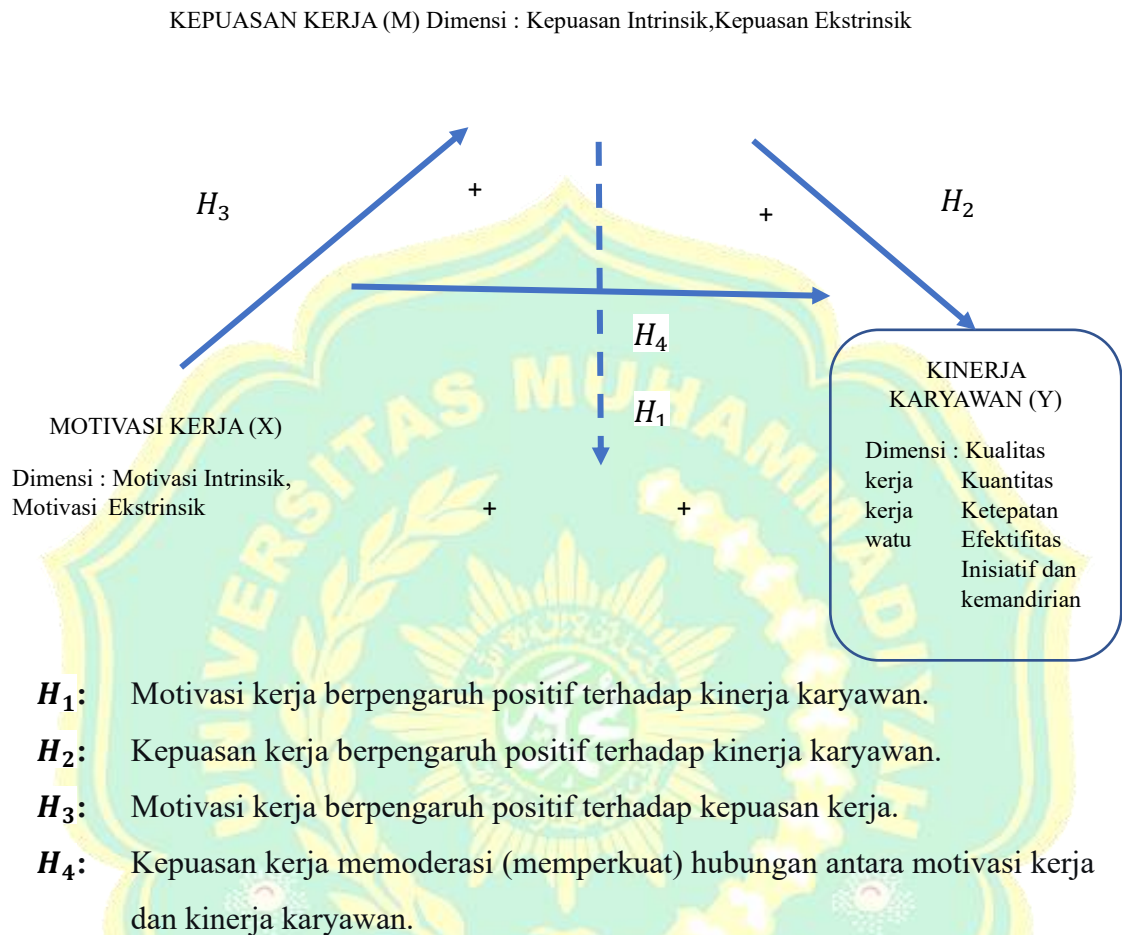
Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964), jika karyawan yang merasakan kepuasan kerja mendalam terbukti mengembangkan pola interaksi timbal balik yang suportif dengan atasan mereka. Oleh karena itu, mereka berkinerja pada tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi daripada mereka yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah, dan wajar jika mereka menerima upaya yang lebih besar sebagai imbalan atas tingkat motivasi kerja mereka yang bertaraf unggul. Namun, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah juga mengalami hubungan pertukaran negatif, sehingga motivasi organisasi tidak akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Perspektif Kondisi Batas: Kepuasan kerja dipandang sebagai faktor yang membatasi sejauh mana motivasi memiliki kapasitas untuk memproyeksikan kinerja. Peranan motivasi terhadap kinerja menjadi lebih kuat pada tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi, dan menjadi lebih lemah pada tingkat kepuasan yang lebih rendah.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Purnomo et al (2020), secara empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Tobing (2017) menunjukkan hal yang berbeda, di mana kepuasan kerja karyawan tidak memoderasi keterkaitan antara motivasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, riset ini akan mengisi kesenjangan dari kedua temuan tersebut.

Menurut model ini, efek moderasi ditunjukkan oleh panah putus-putus dari Kepuasan Kerja (M) ke hubungan antara Motivasi Kerja (X) dan Kinerja Karyawan (Y). Ini berarti bahwa Kepuasan Kerja berperan mengatur kekuatan hubungan X-Y tersebut.

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual Penelitian



Tabel 2.9
Hubungan Variabel

Hubungan	Jenis Hubungan	Arah	Dasar Teori	Dukungan Empiris
Motivasi Kerja (X) → Kinerja Karyawan (Y)	Langsung (Direct)	Positif (+)	Teori Ekspektasi (Vroom, 1964); Teori	Purnomo dkk. (2020); Barsah (2020); Sanjaya & Indrawati

Hubungan	Jenis Hubungan	Arah	Dasar Teori	Dukungan Empiris
			Penetapan Tujuan (Locke & Latham, 1990)	(2023); Talokon dkk. (2025)
Kepuasan Kerja (M) → Kinerja Karyawan (Y)	Langsung (Direct)	Positif (+)	Teori Dua Faktor (Herzberg, 1959); Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964)	Barsah (2020); Sanjaya & Indrawati (2023); Talokon dkk. (2025); Peneliti BPJS
Kepuasan Kerja (M) memoderasi hubungan X → Y	Moderasi (Moderating)	Memperkuat	Teori COR (Hobfoll, 1989); Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964); <i>Boundary Condition</i>	Purnomo dkk. (2020) [mendukung]; Tobing (2017) [tidak mendukung] → <i>Research Gap</i>

Kerangka konseptual studi ini terdiri dari dua rasionalitas dasar yang menjadi landasan konseptualnya, sebagaimana diuraikan berikut:

Titik awal studi ini adalah fakta empiris bahwa kinerja karyawan telah menjadi sorotan strategis yang krusial dalam ranah manajemen sumber daya manusia oleh organisasi. Banyak organisasi berupaya meningkatkan kinerja karyawan mereka menggunakan program motivasi. Pertanyaan kunci terkait Apakah program motivasi selalu menghasilkan peningkatan kinerja karyawan? Jawaban: Tidak, tidak selalu. Hubungan antara motivasi dan peningkatan kinerja kemungkinan besar bergantung pada variabel situasional lainnya, seperti tingkat kepuasan kerja karyawan. Kemudian jawaban teoritis dari Teori Konservasi Sumber Daya (COR) (Hobfoll, 1989) memperlihatkan bahwa tingginya kepuasan kerja karyawan berbanding lurus dengan kepemilikan sumber daya psikologis yang diperlukan untuk mengubah motivasi menjadi kinerja. Sedangkan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya mengalami penipisan sumber daya, sehingga motivasi menjadi tidak efektif.

2.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional difungsikan untuk mengukur variabel penelitian yang telah dirancang dalam hipotesis. Dalam penelitian ini, tiga variabel telah dijelaskan secara operasional yaitu: Motivasi Kerja (variabel independen (X)), Kepuasan Kerja (variabel moderasi (M)), dan Kinerja Karyawan (variabel dependen (Y)). Semua variabel ini dibahas berdasarkan dimensi, komponen indikatif, skala metrik pengujian, beserta instrumen observasi yang diterapkan dalam analisis ini.

1. Kinerja Karyawan (Y)

a. Definisi Konseptual

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Campbell (1990) menyatakan bahwa kinerja bersifat multidimensional, mencakup faktor kualitas hasil, besaran kuantitas, serta ketepatan batas waktu, inisiatif, dan efektivitas kerja

b. Definisi Operasional

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai besaran angka yang terhimpun dari perolehan pengukuran kuesioner yang mengungkap persepsi karyawan terhadap faktor kualitas hasil, besaran kuantitas, serta ketepatan batas waktu, efektivitas, serta inisiatif dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan. Penilaian dapat dilaksanakan melalui proses refleksi dan penilaian mandiri (*self-assessment*) maupun penilaian oleh atasan langsung (*supervisor rating*). Semakin tinggi skor yang diperoleh, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan, demikian pula sebaliknya.

c. Dimensi dan Indikator

Berdasarkan model kinerja multidimensional dari Campbell (1990) yang kemudian dikembangkan secara luas dalam berbagai penelitian manajemen sumber daya manusia, dimensi dan indikator kinerja karyawan dijabarkan ke dalam beberapa aspek utama yang mencakup kompetensi tugas maupun perilaku kontekstual sebagai berikut:

Tabel 2.10
Dimensi dan Indikator Kualitas Kerja

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Item Nomor
Kualitas Kerja	Ketelitian	Tingkat ketepatan dan kecermatan dalam menyelesaikan tugas	1, 2
	Kerapihan	Hasil kerja yang rapi dan sesuai standar	3
	Kesesuaian standar	Kualitas produk kerja yang dihasilkan berada pada taraf yang sesuai dengan parameter baku yang ditentukan	4

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Item Nomor
Kuantitas Kerja	Kecepatan kerja	Volume pekerjaan yang diselesaikan dalam satuan waktu	5, 6
	Target pencapaian	Kemampuan mencapai target yang ditetapkan	7
	Produktivitas	Jumlah <i>output</i> yang dihasilkan per periode waktu	8
Ketepatan Waktu	Penyelesaian tepat waktu	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline	9, 10
	Kedisiplinan waktu	Tingkat kehadiran dan kepatuhan terhadap jam kerja	11
	Prioritas tugas	Kemampuan mengatur prioritas pekerjaan	12
Efektivitas	Pemanfaatan sumber daya	Kemampuan menggunakan sumber daya secara optimal	13, 14
	Pemecahan masalah	Kemampuan mengatasi hambatan dalam pekerjaan	15

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Item Nomor
	Pengambilan keputusan	Kemampuan membuat keputusan kerja yang tepat	16
Inisiatif dan Kemandirian	Bekerja tanpa pengawasan	Kemampuan menyelesaikan tugas tanpa bimbingan terus-menerus	17, 18
	Proaktif	Kemampuan mengambil tindakan sebelum diminta	19
	Kreativitas	Kemampuan mengembangkan cara baru dalam bekerja	20

Kinerja karyawan diukur menggunakan **Skala Likert 5 poin** dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

Tabel 2.11
Skor Survei Kualitas Kerja

Skor	Kategori Jawaban
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Netral
2	Tidak Setuju

Skor	Kategori Jawaban
1	Sangat Tidak Setuju

Kisi-kisi Instrumen Kinerja Karyawan disajikan pada Lampiran 3.

2. Motivasi Kerja (X)

Motivasi kerja merupakan akumulasi skor yang dihasilkan melalui kuesioner sebagai alat ukur yang menunjukkan tingkat motivasi intrinsik (dalam) dan ekstrinsik (luar) yang dimiliki karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Semakin tinggi skornya, semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan, dan sebaliknya juga berlaku (yaitu, skor lebih rendah, tingkat motivasi kerja lebih rendah).

a. Dimensi dan Indikator

Berdasarkan sintesis Teori Dua Faktor Herzberg (1959) dan penelitian Wiraharja (2022), dimensi dan indikator motivasi kerja dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 2.12
Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Item Nomor
Motivasi Intrinsik	Prestasi (<i>Achievement</i>)	Dorongan untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan mencapai target	1, 2
	Pengakuan (<i>Recognition</i>)	Keinginan untuk mendapatkan apresiasi atas hasil kerja	3, 4
	Tanggung Jawab (<i>Responsibility</i>)	Dorongan untuk mengambil	5, 6

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Item Nomor
		kepemilikan atas tugas yang diberikan	
	Pengembangan Karir (<i>Advancement</i>)	Keinginan untuk mengembangkan kemampuan dan menduduki posisi lebih tinggi	7, 8
	Pekerjaan itu Sendiri (<i>Work Itself</i>)	Perasaan senang dan tertantang dalam melakukan pekerjaan	9, 10
Motivasi Ekstrinsik	Kompensasi (<i>Compensation</i>)	Dorongan yang berkaitan dengan gaji, insentif, dan tunjangan	11, 12
	Hubungan Interpersonal (<i>Coworkers & Supervision</i>)	Dorongan yang berkaitan dengan hubungan dengan atasan dan rekan kerja	13, 14
	Kondisi Kerja (<i>Working Conditions</i>)	Dorongan yang berkaitan dengan kenyamanan lingkungan fisik kerja	15, 16

Dimensi	Indikator	Deskripsi	Item Nomor
	Kebijakan Perusahaan (<i>Company Policies</i>)	Dorongan yang berkaitan dengan kejelasan dan keadilan kebijakan organisasi	17, 18
	Jaminan Kerja (<i>Security</i>)	Dorongan yang berkaitan dengan stabilitas dan keamanan pekerjaan	19, 20

b. Skala Pengukuran

Pengukuran variabel motivasi kerja pada umumnya diukur menggunakan Skala Likert. Instrumen ini dirancang untuk menilai sejauh mana tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang merepresentasikan indikator-indikator motivasi kerja. Motivasi kerja diukur menggunakan **Skala Likert 5 poin** dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

Tabel 2.13

Tabel Skor Survei Motivasi Kerja

Skor	Kategori Jawaban
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Netra
2	Tidak Setuj

Skor	Kategori Jawaban
1	Sangat Tidak Setuju

Tabel kisi- kisi Instrumen Motivasi Kerja disajikan pada Lampiran 4.

2. Kepuasan Kerja (M)

a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif maupun memberikan kenyamanan sebagai hasil dari evaluasi seseorang terhadap pengalaman kerjanya. Menurut Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967), Kepuasan kerja dinilai menggunakan indikator *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* yang menilai sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan dan nilai-nilai individu.

b. Definisi Operasional

Kepuasan kerja merupakan skor yang diperoleh dari hasil pengukuran dengan mengaplikasikan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) Short Form* yang telah diadaptasi. Kuesioner ini mengungkap tingkat kepuasan karyawan terhadap 20 aspek pekerjaan yang dikelompokkan menjadi kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Semakin tinggi skor yang diperoleh, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, demikian pula sebaliknya.

c. Dimensi dan indikator Kepuasan Kerja

Berdasarkan *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) Short Form* yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967), kepuasan kerja memiliki dua dimensi utama:

Tabel 2.14

Tabel Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Dimensi	Definisi	Indikator (Item MSQ)
Kepuasan Intrinsik	Kepuasan yang berkaitan dengan aspek internal pekerjaan itu sendiri, seperti	Kemampuan (<i>Ability Utilization</i>), Prestasi (<i>Achievement</i>), Aktivitas (<i>Activity</i>), Kreativitas (<i>Creativity</i>), Kemandirian

Dimensi	Definisi	Indikator (Item MSQ)
	kesempatan menggunakan kemampuan, prestasi, kreativitas, tanggung jawab, dan pengakuan	(<i>Independence</i>), Nilai Moral (<i>Moral Values</i>), Pengakuan (<i>Recognition</i>), Tanggung Jawab (<i>Responsibility</i>), Pelayanan Sosial (<i>Social Service</i>), Status Sosial (<i>Social Status</i>), Variasi (<i>Variety</i>), Otoritas (<i>Authority</i>)
Kepuasan Ekstrinsik	Kategori kepuasan kontekstual yang ditakar berdasarkan indikator paket imbalan jasa, ketentuan internal organisasi, kualitas interaksi rekan kerja, pembinaan supervisor, kelaikan sarana kerja, dan stabilitas keamanan profesi.	Kompensasi (<i>Compensation</i>), Kebijakan Perusahaan (<i>Company Policies</i>), Rekan Kerja (<i>Coworkers</i>), Pengawasan - Hubungan Manusia (<i>Supervision-Human Relations</i>), Pengawasan - Teknis (<i>Supervision-Technical</i>), Kondisi Kerja (<i>Working Conditions</i>), Keamanan (<i>Security</i>), Kemajuan (<i>Advancement</i>)

d. Skala Pengukuran

Pengukuran variabel kinerja karyawan umumnya menggunakan Skala Likert untuk menilai tingkat persetujuan responden terhadap indikator-indikator pencapaian kerja yang ditetapkan. Kepuasan Kerja diukur menggunakan **Skala Likert 5 poin** dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

Tabel 2.15

Tabel Skor Survei Kepuasan Kerja

Skor	Kategori Jawaban
5	Sangat Puas
4	Puas
3	Netral

Skor	Kategori Jawaban
2	Tidak Puas
1	Sangat Tidak Puas

e. Kisi-kisi Instrumen Kepuasan kerja

Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja (Sangat Tidak Puas – Sangat Puas). Berikut adalah 20 item MSQ Short Form yang mengukur 20 aspek pekerjaan, dengan masing-masing satu item mewakili setiap skala terdapat pada Lampiran 5

f. Skoring MSQ

Penilaian hasil MSQ dilakukan dengan menjumlahkan skor dari seluruh item.

Rincian mengenai definisi operasional variabel disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2.16
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Indikator	Jumlah Item	Skala
Motivasi Kerja (X)	Skor hasil pengukuran kuesioner yang mengungkap dorongan internal (intrinsik) dan eksternal (ekstrinsik) karyawan dalam bekerja	Motivasi Intrinsik (5 indikator), Motivasi Ekstrinsik (5 indikator)	10	20	Likert 5 poin

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Indikator	Jumlah Item	Skala
Kepuasan Kerja (M)	Skor hasil pengukuran menggunakan MSQ Short Form yang mengungkapkan tingkat kepuasan terhadap 20 aspek pekerjaan	Kepuasan Intrinsik (13 aspek), Kepuasan Ekstrinsik (7 aspek)	20	20	Likert 5 poin
Kinerja Karyawan (Y)	Skor hasil pengukuran kuesioner yang mengungkapkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, serta inisiatif dan kemandirian kerja	Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Inisiatif & Kemandirian	5	20	

3. Teknik Pengukuran dan Instrumen Penelitian

a. Jenis Instrumen

Pengumpulan data primer dalam riset ini mengandalkan kuesioner berbasis digital sebagai instrumen utama. Teknik ini dilaksanakan dengan mendistribusikan daftar pernyataan terstruktur secara tertulis kepada para responden guna memperoleh respons yang relevan.

b. Struktur Kuesioner

Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner dalam penelitian ini dirancang secara sistematis, yang mana strukturnya terbagi ke dalam empat bagian utama untuk mengukur seluruh variabel penelitian secara komprehensif sebagai berikut:

Tabel 2.17
Struktur Kuesioner

Bagian	Isi	Jumlah Item
Bagian 1	Identitas Responden (jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dll.)	5 item
Bagian 2	Pernyataan Motivasi Kerja (X)	20 item
Bagian 3	Pernyataan Kepuasan Kerja (M) - MSQ Short Form	20 item
Bagian 4	Pernyataan Kinerja Karyawan (Y)	20 item
Total		65 item

4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum digunakan untuk pengumpulan data, instrumen penelitian akan diuji validitas dan reliabilitasnya:

1. **Uji Validitas:** Menggunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment*. Suatu item pernyataan dinyatakan valid jika nilai $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ pada tingkat signifikansi 5%.
2. **Uji Reliabilitas:** Menggunakan *Composite reliability*. Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika nilai *Composite reliability* $> 0,70$.

2.6 Pengembangan Hipotesis dan Model Analis

Hipotesis memberikan asumsi tentatif atas rumusan pertanyaan penelitian yang masih berlandaskan telaah pustaka dan memerlukan pengujian empiris agar dianggap valid. Hipotesis yang dikembangkan selama penelitian ini didasarkan pada landasan teoritis yang dijelaskan di atas dan pada temuan penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini. Berikut ini adalah pengembangan hipotesis untuk setiap hubungan antar variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H_1).

Motivasi kerja merupakan elemen kunci dalam memotivasi karyawan untuk menunjukkan performa terbaiknya. Tinjauan teoretis menunjukkan adanya korelasi antara motivasi kerja karyawan dan kinerja mereka dalam melakukan pekerjaan tersebut. Menurut Teori Harapan oleh Victor Vroom (1964), motivasi terdiri dari tiga elemen: (1) Harapan, (2) Instrumentalisasi, dan (3) Valensi. Harapan didefinisikan sebagai keyakinan individu bahwa usaha mereka akan mengarah pada pencapaian tingkat kinerja yang diinginkan. Instrumentalisasi didefinisikan sebagai keyakinan individu bahwa jika mereka mencapai tingkat kinerja tersebut, maka mereka akan diberi penghargaan. Terakhir, Valensi didefinisikan sebagai persepsi individu tentang nilai penghargaan yang diterima. Semakin termotivasi seseorang, semakin besar usaha yang akan dilakukan orang tersebut, dan dengan demikian, semakin tinggi kinerja mereka.

Teori Penetapan Tujuan Locke dan Latham (1990) menyatakan bahwa individu yang termotivasi umumnya cenderung menetapkan tujuan yang spesifik dan menantang dengan maksud untuk mencapainya. Namun, tujuan yang jelas dan lebih menantang akan mendorong individu untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah atau tidak spesifik.

Dalam studi empiris yang dilakukan oleh Purnomo, Ribhan dan Mardiana (2020), mereka menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Dharma Guna Citra. Dalam studi yang dilakukan oleh Barsah (2020), juga berdasarkan perolehan signifikansi uji statistik, dorongan motivasi terkonfirmasi menjadi prediktor kuat bagi tinggi rendahnya capaian unjuk kerja pegawai di Tangerang City Disdukcapil, dengan nilai T-Test sebesar $5,770 > \text{nilai}$

T-Tabel sebesar 1,98. Hasil yang sama juga ditemukan dalam penelitian Sanjaya dan Indrawati (2023) dan Talokon, Koleangan, dan Petrus (2025). Mengacu pada tinjauan teori dan temuan empiris tersebut, hipotesis pertama yang diajukan adalah: **H_1 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

Artinya, semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dicapainya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja karyawan, maka semakin rendah pula kinerjanya. Di samping motivasi, selain hal tersebut, elemen penting lainnya dalam memengaruhi performa adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang mencerminkan tingkat kenikmatan yang dirasakan karyawan di tempat kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung berkinerja lebih baik daripada mereka yang tidak puas.

Teori Dua Faktor Herzberg (1959) secara teoritis mendukung hubungan antara kinerja (ketidakpuasan) dan kepuasan dengan menegaskan keterkaitan faktor intrinsik (seperti capaian kerja, pengakuan, serta tanggung jawab) terhadap kepuasan, yang kemudian memicu kinerja lebih optimal. Perspektif ini sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial Blau (1964) yang menjelaskan bahwa karyawan yang puas mengembangkan hubungan pertukaran yang harmonis dengan organisasi, yang mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik sebagai timbal balik.

Penelitian Barsah (2020) menghasilkan bukti yang menunjukkan adanya korelasi kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Sanjaya dan Indrawati (2023) memperlihatkan bahwa tingkat kepuasan kerja berbanding lurus dan berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Salam Pacific Indonesia Lines. Studi terhadap karyawan BPJS Ketenagakerjaan di kota Bandung juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak pada kinerja karyawan (nilai *t-test* 2,782 > nilai *t-tabel* 2,019). Penelitian lain mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan performa pegawai pada PT Dwi Karya Mitra Pratama (Talokon, Koleangan, & Petrus, 2025).

Namun perlu dicatat bahwa meta-analisis dipublikasikan oleh Judge et al. (2001) mengungkapkan bahwa korelasi antara kepuasan dan kinerja rata-rata

sekitar 0,30 yang menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak sekuat hubungan motivasi-kinerja, tetapi tetap positif dan signifikan secara statistik.

Oleh karena itu, dua hipotesis yang disarankan oleh kerangka teoritis dan dukungan empiris ini adalah:

H_2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Akibatnya, tingginya tingkat kepuasan kerja berbanding lurus dengan performa yang dihasilkan karyawan; sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja cenderung diikuti oleh penurunan kinerja. Kemudian terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja. Ketika seorang karyawan sangat termotivasi untuk bekerja, ia juga cenderung merasakan kepuasan dengan pekerjaannya karena hasil yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut akan sangat memuaskan. Hubungan ini dijelaskan secara teoritis oleh Teori Dua Faktor Herzberg (1959). Ada dua jenis variabel yang bertanggung jawab untuk memotivasi orang. Salah satunya adalah jenis elemen yang memotivasi individu (intrinsik), dan yang lainnya adalah faktor ekstrinsik yang bertanggung jawab untuk menciptakan ketidakpuasan (higienis). Faktor-faktor seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan lain-lain, memotivasi/mendorong seorang karyawan, dan faktor-faktor tersebut juga bertindak sebagai sumber kepuasan di tempat kerja.

Berdasarkan landasan teori yang telah terbukti di atas, muncul hipotesis ketiga yaitu (H_3) Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Jadi, ketika seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang kuat, mereka juga akan sangat puas dengan pekerjaan mereka. Demikian pula, ketika motivasi kerja mereka rendah, tingkat kepuasan kerja mereka juga rendah.

Peran Moderasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (H_4). Hipotesis keempat merupakan fokus utama sekaligus kebaruan (novelty) dari penelitian ini, di mana Kepuasan Kerja diduga berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, dampak Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan bergantung pada tingkat Kepuasan Kerja. Beberapa teori mendasari Kepuasan Kerja sebagai moderator dalam konteks ini.

1. Teori Konservasi Sumber Daya (COR Theory) Hobfoll (1989).

Teori Konservasi Sumber Daya menyatakan bahwa orang berusaha untuk menyimpan apa yang mereka miliki dan mencegahnya hilang. "Barang" dapat berarti banyak hal yang berbeda, seperti objek, situasi, sifat pribadi, dan hal-hal seperti waktu dan energi. Ketika berbicara tentang kepuasan kerja, maka kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sesuatu yang dianggap berharga oleh orang-orang. Jadi, ketika karyawan merasa puas dalam bekerja secara langsung memperkuat ketersediaan modal psikologis yang konkret pada diri karyawan. Oleh karena itu, mereka akan mampu memanfaatkan motivasi mereka dengan lebih baik untuk menghasilkan hasil yang nyata, berkat fakta bahwa mereka tidak terus-menerus terganggu oleh perasaan negatif karena tingkat kepuasan kerja mereka tinggi. Kepuasan kerja berfungsi sebagai jalur bagi perpindahan sumber daya dari motivasi ke kinerja. Jika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, maka pekerja akan kehilangan sumber daya dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk mencoba menghilangkan ketidakpuasan daripada mencoba menciptakan kinerja kerja yang lebih baik. Dengan demikian, meskipun sebuah organisasi menawarkan banyak motivasi kepada pekerja, kondisi tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Perspektif ini menunjukkan bahwa dampak motivasi terhadap kinerja akan bergantung pada apakah kepuasan kerja bertindak sebagai kondisi pembatas yang memungkinkan motivasi untuk memprediksi kinerja. Hubungan motivasi/kinerja bergantung pada kondisi spesifik. Salah satu kondisi pembatas yang paling valid adalah kepuasan kerja karena mendefinisikan keadaan psikologis karyawan. Menurut penelitian Purnomo, Ribhan & Mardiana (2020), kepuasan kerja berperan secara signifikan sebagai variabel moderasi yang mengintervensi magnitude pengaruh motivasi kerja terhadap capaian kinerja karyawan di PT. Dharma Guna Citra. Mereka melakukan Analisis Regresi Moderasi (MRA), dan semua hipotesis moderasi diterima. Saya tetap ingin menekankan bahwa temuan tersebut tidak konsisten. Sedangkan penelitian oleh Tobing (2017) di Kantor Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember gagal menemukan bahwa efek interaksi kepuasan kerja tidak memoderasi keterkaitan antara motivasi dan produktivitas.

karyawan. Adanya divergensi hasil riset ini memperlihatkan bahwa keberadaan moderasi kepuasan kerja bersifat kontekstual. Ini berarti bahwa penelitian lebih lanjut harus dilakukan untuk menguji efek moderasi kepuasan kerja di lingkungan yang berbeda. Penelitian ini akan meninjau kembali konsep moderasi dalam kaitannya dengan kesenjangan penelitian yang telah ditentukan serta untuk pemahaman area penelitian dan diskusi. Hipotesis keempat dikembangkan berdasarkan teori dan temuan empiris (meskipun dengan beberapa variasi) sebagai berikut:

Hipotesis keempat, (H_4) adalah bahwa kepuasan kerja memodifikasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, sedangkan semakin puas karyawan dalam bekerja, semakin besar andil motivasi terhadap peningkatan kinerja. Oleh sebab itu, ketika seseorang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan tingkat motivasi kerja yang tinggi, kinerja keseluruhannya juga akan meningkat.

Dalam metode *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS), terdapat **dua kelompok utama pengujian** yang harus dilakukan secara berurutan: **Model Pengukuran (*Outer Model*)** dan **Model Struktural (*Inner Model*)**.

A. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran menguji hubungan antara **konstruk (variabel laten)** dengan **indikatornya (variabel manifes)**. Tujuannya untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan valid dan reliabel dalam mengukur konstruknya.

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Menguji seberapa besar indikator-indikator dari suatu konstruk berkorelasi tinggi satu sama lain.

- ***Outer Loading*** → nilai korelasi antara indikator dengan konstruknya.
Standar: $> 0,70$ (untuk penelitian konfirmatori); $0,50-0,60$ masih dapat diterima untuk penelitian eksploratori.
Jika $< 0,50$ indikator dihapus.
- ***Average Variance Extracted (AVE)*** → rata-rata varians yang dijelaskan oleh konstruk terhadap indikatornya.

Standar: $> 0,50$ (artinya konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya).

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas Diskriminan digunakan untuk menguji apakah konstruk yang berbeda benar-benar berbeda secara konseptual dan statistik.

- **Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)** → rasio korelasi antar konstruk terhadap korelasi di dalam konstruk.
Standar: $< 0,90$ (ideal $< 0,85$).
- **Fornell-Larcker Criterion** → nilai akar kuadrat dari AVE suatu konstruk harus melebihi koefisien korelasi antara konstruk tersebut dengan variabel laten lainnya.
- **Standar:** $\sqrt{AVE} > \text{korelasi antar konstruk}$.
- **Cross-Loadings** → nilai *outer loading* suatu indikator terhadap konstruk yang diukurnya harus lebih besar dibandingkan nilai *cross-loading* indikator tersebut pada konstruk laten lainnya.

3. Reliabilitas (*Reliability*)

Menguji konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk.

- **Cronbach's Alpha** → ukuran reliabilitas klasik.
Standar: $> 0,70$.
- **Composite Reliability (CR)** → lebih akurat karena mempertimbangkan *loading* yang tidak sama.
Standar: $> 0,70$.

B. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural menguji hubungan antar konstruk (hipotesis kausal) serta kekuatan prediksi model.

1. Koefisien Jalur (Path Coefficient / β)

Menguji arah dan besarnya pengaruh antar konstruk.

- **Nilai koefisien** → antara -1 hingga +1 (positif = searah, negatif = berlawanan).

- **Signifikansi** → menggunakan **bootstrapping** (*resampling*) untuk menghasilkan t-statistik dan *p-value*.
Standar signifikansi: $t > 1,96$ ($p < 0,05$) untuk $\alpha = 5\%$.
- 2. Koefisien Determinasi (*R-squared* / R^2)
 Mengukur proporsi variansi pada variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model penelitian.
 - **Interpretasi umum** (untuk disiplin ilmu sosial/bisnis):
 - $R^2 > 0,75$ → substansial
 - $R^2 > 0,50$ → moderat
 - $R^2 > 0,25$ → lemah
- 3. Relevansi Prediktif (*Q-squared* / Q^2)
 Menguji apakah model memiliki kemampuan prediksi terhadap data baru (bukan hanya menjelaskan data sampel). Diperoleh dari prosedur **blindfolding**.
 - **Kriteria:** $Q^2 > 0$ → model memiliki relevansi prediktif.
 $Q^2 < 0$ → model tidak memiliki kekuatan prediksi.
- 4. Ukuran Efek (*Effect Size* / f^2)
 Menguji besarnya kontribusi suatu variabel independen terhadap R^2 variabel dependen ketika variabel tersebut dihilangkan dari model.
 - **Rumus** $f^2 = (R^2_{\text{included}} - R^2_{\text{excluded}}) / (1 - R^2_{\text{included}})$
 - **Interpretasi:**
 - $f^2 \geq 0,02$ → efek tergolong rendah
 - $f^2 \geq 0,15$ → efek tergolong sedang
 - $f^2 \geq 0,35$ → efek tergolong besar
- 5. Relevansi Prediksi Spesifik (*Predictive Relevance* – PLSpredict)
 Menguji seberapa baik model memprediksi nilai indikator individual pada data baru (validasi prediksi out-of-sample).
 - **Prosedur:** membandingkan RMSE (*Root Mean Square Error*) PLS versus nilai rata-rata sederhana (LM).
 Jika $RMSE_PLS < RMSE_NAIVE$ → model memiliki daya prediksi tinggi.

C. Pengujian Efek Moderasi

Jika penelitian melibatkan variabel moderasi tambahan pengujian dilakukan:

- **Koefisien jalur interaksi** (konstruk moderasi = $X * Z$) → signifikansi t-statistik.
- **Plot efek moderasi** (simple slope analysis) untuk melihat arah moderasi (memperkuat, memperlemah, atau membalik).
- **Perubahan R^2** akibat penambahan interaksi → apakah moderasi menambah varians yang dijelaskan secara signifikan.

D. Pengujian Multikolinearitas (*Collinearity*)

- **Variance Inflation Factor (VIF)** → diuji pada indikator (*outer model*) dan pada prediktor dalam model struktural (*inner model*).

Standar: $VIF < 5$ (biasanya < 3) → tidak ada masalah multikolinearitas.

Tabel 2.18
Jenis Pengujian

Jenis Pengujian	Apa yang Diuji	Parameter yang Digunakan
<i>Outer Model</i>	Validitas konvergen $> 0,7$ dapat diterima	Outer loading, AVE
	Validitas diskriminan	HTMT, Fornell-Larcker, cross-loading
	Reliabilitas	Cronbach's alpha, CR
<i>Inner Model</i>	Hubungan kausal	Path coefficient, t-stat, p-value
	Kekuatan prediksi	R^2 , Q^2 , f^2 , PLSpredict

Jenis Pengujian	Apa yang Diuji	Parameter yang Digunakan
Moderasi	Efek interaksi	Koefisien interaksi, simple slope
Asumsi	Multikolinearitas	VIF

2. Kriteria Pengujian Hipotesis

Pengujian signifikansi hipotesis pada penelitian ini ditetapkan pada derajat kepercayaan $\alpha = 5\%$ (0,05) dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 2.19
Kesimpulan

Kondisi	Kesimpulan
$p\text{-value} < 0,05$	Hipotesis diterima (terdapat pengaruh yang signifikan)
$p\text{-value} \geq 0,05$	Hipotesis ditolak (tidak terdapat pengaruh yang signifikan)

Untuk H_4 (moderasi), hipotesis diterima jika koefisien interaksi ($X \times M$) signifikan pada $p\text{-value} < 0,05$.