

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan global yang semakin ketat, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Karyawan tidak hanya dipandang sebagai pelaksana kegiatan operasional, tetapi juga sebagai aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif perusahaan. Kinerja karyawan yang optimal menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi, karena melalui kinerja yang baik perusahaan dapat mencapai produktivitas, efisiensi, serta pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, yang dapat dilihat dari kecepatan, ketepatan, kualitas, dan kuantitas. (Ryandhana, 2023) Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mampu memengaruhi peningkatan kinerja karyawannya.

Kondisi di PT BPR BKK Kendal (Perseroda) menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan berkaitan dengan kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan data rata-rata penilaian kinerja karyawan tahun 2022–2024 pada Tabel 1.1, terlihat adanya fluktuasi pada setiap indikator penilaian. Indikator sasaran unit mengalami penurunan, yaitu dari 24 pada tahun 2022 menjadi 21,2 pada tahun 2023 dan kembali turun menjadi 20 pada tahun 2024. Di sisi lain, indikator sasaran individu menunjukkan peningkatan yang konsisten dari 57,6 pada tahun 2022 menjadi 58,8 pada tahun 2023 dan mencapai 61 pada tahun 2024.

Indikator tugas utama lainnya mengalami penurunan dari 112 pada tahun 2022 menjadi 110 pada tahun 2023, namun meningkat secara cukup signifikan menjadi 119 pada tahun 2024. Sementara itu, indikator kompetensi inti menurun dari 22,8 pada tahun 2022 menjadi 20,6 pada tahun 2023, sebelum akhirnya meningkat menjadi 25 pada tahun 2024.

**Tabel 1. 1 Rata – Rata Penilaian Kinerja Karyawan PT BPR BKK Kendal (Perseroda)**

| Tahun | Sasaran Bank | Sasaran Unit | Sasaran Individu | Tugas Utama Lainnya | Kompetensi Inti | Total |
|-------|--------------|--------------|------------------|---------------------|-----------------|-------|
| 2022  | 24           | 57,6         | 112              | 22,8                | 63              | 279,4 |
| 2023  | 21,2         | 58,8         | 110              | 20,6                | 64              | 274,6 |
| 2024  | 20           | 61           | 119              | 25                  | 60              | 285   |

*Sumber: Data primer MSDM PT BPR BKK Kendal (Perseroda).*

**Keterangan:**

| Nilai Final      | Yudisium         |
|------------------|------------------|
| <b>460-500</b>   | Sangat Memuaskan |
| <b>380 - 459</b> | Memuaskan        |
| <b>280 - 379</b> | Baik             |
| <b>180 - 279</b> | Cukup            |
| <b>&lt;180</b>   | Kurang           |

*Sumber: SDM PT BPR BKK Kendal (Perseroda).*

Berdasarkan Tabel 1.1, rata-rata kinerja karyawan PT BPR BKK Kendal (Perseroda) menunjukkan perubahan yang fluktuatif selama periode 2022–2024. Pada tahun 2022, total nilai kinerja tercatat sebesar 279,4 dengan predikat Cukup. Nilai tersebut mengalami penurunan menjadi 274,6 pada tahun 2023 dan masih berada pada kategori Cukup. Selanjutnya, pada tahun 2024 terjadi peningkatan total nilai kinerja menjadi 285 yang termasuk dalam kategori *Baik*. Kondisi ini

mengindikasikan adanya perbaikan kinerja karyawan pada tahun 2024 dibandingkan dengan dua tahun sebelumnya.

**Tabel 1. 2 Hasil Pra-Kuesioner Variabel Kesejahteraan Karyawan**

| No | Pertanyaan  | Persentase Jawaban |          |           |           |            |
|----|---|--------------------|----------|-----------|-----------|------------|
|    |   | SM<br>(5)          | M<br>(4) | CM<br>(3) | TM<br>(2) | STM<br>(1) |
| 1. | Kondisi lingkungan kerja di perusahaan ini mendukung kesehatan fisik saya                               | 20,00              | 40,00    | 20,00     | 13,30     | 6,70       |
| 2. | Fasilitas kerja yang disediakan perusahaan membuat saya merasa nyaman dalam bekerja.                    | 20,00              | 33,30    | 33,30     | 13,30     |            |
| 3. | Saya merasa aman saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.                                  | 13,30              | 40,00    | 26,70     | 20,00     |            |
| 4. | Saya merasa nyaman secara mental saat bekerja di perusahaan ini   | 6,70               | 26,70    | 40,00     | 20,00     | 6,70       |
| 5. | Saya mampu mengelola stres kerja sehingga tetap merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. | 13,30              | 66,70    | 13,30     | 6,70      |            |

*Sumber: Data primer diolah peneliti, 2026.*

**Keterangan:**

SM: Sangat Memadai

M: Memadai

CM: Cukup Memadai

TM: Tidak Memadai

STM: Sangat Tidak Memadai

Berdasarkan hasil pra-kuesioner mengenai kesejahteraan karyawan yang disajikan pada Tabel 1.2, terdapat beberapa aspek kesejahteraan yang masih belum berjalan secara optimal. Pada indikator kenyamanan mental dalam bekerja, sebanyak 40,0% responden menilai kondisi tersebut cukup memadai, sementara 20,0% responden menilai tidak memadai dan 6,7% responden menilai sangat tidak memadai. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan belum

sepenuhnya merasakan kenyamanan psikologis yang baik selama menjalankan pekerjaannya.

Selanjutnya, pada indikator fasilitas kerja yang diberikan perusahaan, sebanyak 33,3% responden menyatakan cukup memadai dan 13,3% responden menyatakan tidak memadai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang tersedia masih belum sepenuhnya mampu menunjang kenyamanan maupun kelancaran karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat diketahui bahwa tingkat kesejahteraan karyawan di PT BPR BKK Kendal (Perseroda), terutama yang berkaitan dengan kenyamanan mental dan ketersediaan fasilitas kerja, masih memerlukan perhatian dan perbaikan. Kesejahteraan yang belum optimal berpotensi memengaruhi semangat kerja, fokus, serta kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

**Tabel 1. 3 Hasil Pra-Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan**

| No | Pertanyaan  | Persentase Jawaban |          |           |           |            |
|----|---|--------------------|----------|-----------|-----------|------------|
|    |   | SB<br>(5)          | B<br>(4) | CB<br>(3) | TB<br>(2) | STB<br>(1) |
| 1. | Saya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan teliti dan tepat waktu sesuai yang diharapkan.           |                    | 73,70    | 26,70     |           |            |
| 2. | Saya memiliki kemampuan kerjasama dengan karyawan lain.   | 6,70               |          | 93,30     |           |            |
| 3. | Saya memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan bertugas.   | 13,30              | 73,70    | 13,30     |           |            |
| 4. | Saya mampu mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah sesuai dengan kebijakan dan SOP perusahaan. |                    | 80,00    | 20,00     |           |            |
| 5. | Saya memiliki kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan agar mencapai hasil yang lebih baik.          |                    | 46,70    | 46,70     | 6,70      |            |

*Sumber: Data primer diolah peneliti, 2026.*

**Keterangan:**

SB: Sangat Baik

B: Baik

CB: Cukup Baik

TB: Tidak Baik

STB: Sangat Tidak Baik

Berdasarkan hasil pra-kuesioner mengenai kinerja karyawan yang ditampilkan pada Tabel 1.3, secara umum kinerja karyawan PT BPR BKK Kendal (Perseroda) dapat dikategorikan baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa indikator yang menunjukkan perlunya peningkatan. Pada aspek kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, hanya 46,7% responden yang memberikan penilaian baik, sementara 46,7% responden menilai cukup baik dan 6,7% responden menilai tidak baik. Selain itu, pada indikator ketelitian dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, masih terdapat 26,7% responden yang memberikan penilaian cukup baik.

Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa meskipun secara keseluruhan kinerja karyawan telah berada pada kategori baik, masih terdapat beberapa aspek yang belum optimal, terutama terkait kreativitas, ketelitian, dan ketepatan dalam bekerja. Oleh karena itu, kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y) masih perlu ditingkatkan guna mendukung pencapaian target dan tujuan perusahaan secara lebih maksimal.

Berdasarkan hasil pra-kuesioner mengenai kesejahteraan dan kinerja karyawan, diketahui bahwa masih terdapat beberapa aspek kesejahteraan yang perlu mendapat perhatian, terutama terkait kenyamanan mental dalam bekerja serta ketersediaan fasilitas kerja. Sementara itu, meskipun secara umum kinerja

karyawan berada dalam kategori baik, masih terdapat beberapa aspek yang belum optimal, khususnya kreativitas dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kondisi tersebut mengindikasikan adanya kemungkinan hubungan antara tingkat kesejahteraan karyawan dengan kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang baik cenderung berada dalam kondisi fisik dan psikologis yang lebih mendukung sehingga dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif, produktif, dan mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, penelitian mengenai pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR BKK Kendal (Perseroda) perlu dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kedua variabel tersebut.

| <b>Kuesioner Variabel Motivasi Kerja</b> |   |                           |                  |                   |                  |                    |
|--|---|---------------------------|------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| <b>No</b>                                | <b>Pertanyaan</b>   | <b>Persentase Jawaban</b> |                  |                   |                  |                    |
|  |   | <b>SB<br/>(5)</b>         | <b>B<br/>(4)</b> | <b>CB<br/>(3)</b> | <b>B<br/>(2)</b> | <b>STB<br/>(1)</b> |
| 1.                                       | Saya memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan.                             | 6,7%                      | 53,3%            | 26,7%             | 6,7%             | 6,7%               |
| 2.                                       | Kondisi lingkungan kerja mendorong saya untuk bekerja lebih baik.                                 | 6,7%                      | 26,7%            | 53,3%             | 13,3%            |                    |
| 3.                                       | Kondisi mental yang stabil membantu saya tetap bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan.         |                           | 60%              | 20%               | 20%              |                    |
| 4.                                       | Saya tetap termotivasi meskipun menghadapi tekanan dalam pekerjaan.                               |                           | 46,7%            | 26,7%             | 26,7%            |                    |
| 5.                                       | Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja. | 6,7%                      | 60%              | 20%               | 13,3%            |                    |

*Sumber: Data primer diolah peneliti, 2026.*

**Keterangan:**

SB: Sangat Baik

B: Baik

CB: Cukup Baik

TB: Tidak Baik

STB: Sangat Tidak Baik

Pada variabel motivasi kerja, hasil pra-kuesioner menunjukkan bahwa sebesar 66,6% responden menilai aspek lingkungan kerja dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik berada pada kategori cukup baik, yang menunjukkan bahwa kondisi tersebut belum optimal. Fenomena ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan mulai mengalami kejenuhan akibat pekerjaan yang bersifat monoton, sehingga lingkungan kerja belum sepenuhnya mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Selain itu, pada aspek kemampuan karyawan untuk tetap termotivasi meskipun menghadapi tekanan dalam pekerjaan, sebanyak 53,2% responden juga memberikan penilaian cukup baik, yang menandakan bahwa motivasi kerja karyawan masih belum optimal. Kondisi ini diduga dipengaruhi oleh adanya kesenjangan beban kerja yang dirasakan oleh karyawan, sehingga tekanan kerja yang tidak seimbang berpotensi menurunkan motivasi dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Data penilaian kinerja karyawan PT BPR BKK Kendal (Perseroda) periode 2022–2024 menunjukkan bahwa kinerja formal karyawan berada pada kategori baik dan tampaknya akan terus meningkat. Namun, hasil pra-kuesioner menunjukkan beberapa kondisi: tingkat kenyamanan mental di tempat kerja hanya berada pada kategori cukup; motivasi untuk bekerja tidak stabil dan kinerja karyawan belum optimal. Selain itu, ditemukan bahwa karyawan tidak memiliki

keseimbangan antara beban kerja mereka, yang dapat menyebabkan mereka merasa lelah secara mental dan kurang produktif. Kondisi ini menunjukkan bahwa ada ketidaksesuaian antara kondisi psikologis pekerja yang bekerja di lapangan dan pencapaian kinerja formal organisasi. Jika keadaan ini berlanjut dalam jangka panjang, kinerja yang terlihat baik mungkin tidak bertahan lama dan dapat mengakibatkan penurunan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Akibatnya, analisis tambahan diperlukan untuk memahami hubungan antara kesejahteraan karyawan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Secara teoritis, kondisi kesejahteraan karyawan berpengaruh terhadap psikologi individu saat bekerja. Karyawan yang merasakan rasa aman, kenyamanan, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan memiliki motivasi internal yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas yang dihadapi. Motivasi internal ini terwujud dalam bentuk motivasi kerja, yang selanjutnya berimplikasi pada seberapa besar usaha, ketahanan, serta kualitas hasil pekerjaan yang dicapai. Oleh karena itu, kesejahteraan karyawan tidak langsung memberikan dampak pada kinerja, tetapi terlebih dahulu membentuk motivasi kerja sebagai suatu mekanisme psikologis yang mendorong perilaku dalam bekerja. Dengan demikian, dalam kerangka ini, motivasi kerja merupakan variabel penghubung yang menjelaskan cara kesejahteraan karyawan berkontribusi pada kinerja mereka.

Sebagai lembaga perbankan, PT BPR BKK Kendal (Perseroda) sangat terikat dengan mutu layanan dari karyawan dalam mempertahankan kepercayaan dari nasabah. Perbedaan antara performa formal yang baik dengan kondisi psikologis kerja yang belum ideal berisiko menyebabkan penurunan dalam konsistensi

layanan, peningkatan kesalahan dalam pekerjaan, dan mengurangi kapasitas inovasi layanan. Jika kondisi ini tidak dikenali sejak awal, hal tersebut bisa mempengaruhi efektivitas perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian ini guna mengidentifikasi faktor psikologis yang mendukung keberlanjutan kinerja karyawan, sehingga perusahaan dapat menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih relevan dan efektif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kesejahteraan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah **“Analisis Kesejahteraan Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. (Studi Kasus pada PT BPR BKK Kendal.)”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan hasil pra-kuesioner terdapat ketidaksesuaian antara capaian kinerja formal dengan kondisi aktual yang dirasakan karyawan. Meskipun kinerja berada pada kategori baik, beberapa indikator kesejahteraan, motivasi kerja, dan kinerja masih berada pada kategori cukup dan belum optimal. Kondisi ini menunjukkan perlunya analisis lebih lanjut mengenai hubungan kesejahteraan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut berdasarkan latar belakang dan kondisi:

1. Apakah terdapat pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan PT BPR BKK Kendal Perseroda?

2. Apakah terdapat pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap motivasi kerja pada Kantor PT BPR BKK Kendal (Perseroda)?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT BPR BKK Kendal (Perseroda)?
4. Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR BKK Kendal (Perseroda)?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap motivasi kerja.
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan kesejahteraan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

### **1.4.2 Manfaat Perusahaan**

Menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT BPR BKK Kendal (Perseroda) dalam merancang program kesejahteraan dan pengembangan motivasi karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan.

## **1.5 Landasan Teori**

### **1.5.1 Kesejahteraan Karyawan**

#### **1.5.1.1 Definisi Kesejahteraan Karyawan**

Kesejahteraan berarti melakukan dengan baik. Ini adalah istilah komprehensif yang mencakup mental, fisik, moral, kesejahteraan emosional individu (Daniel, 2022) Lingkungan kerja yang memperhatikan dimensi tersebut mampu mengurangi stres dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Teori Hierarki Kebutuhan dikemukakan oleh Abraham Maslow (1943) dalam (Ghozali, 2020) yang menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan berjenjang, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, di mana kebutuhan tingkat rendah harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum individu berupaya memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi. Teori ini penting dalam penelitian karena kesejahteraan karyawan mencerminkan terpenuhinya kebutuhan dasar hingga psikologis di tempat kerja, sehingga relevan sebagai landasan konseptual variabel employee well-being. Dalam penelitian ini, teori Maslow berperan sebagai teori penjelas yang menggambarkan bagaimana organisasi memenuhi kebutuhan karyawan melalui kompensasi, rasa aman kerja, hubungan sosial, penghargaan, dan kesempatan berkembang. Dengan demikian,

hierarki kebutuhan Maslow menjadi dasar teoritis dalam menjelaskan terbentuknya kesejahteraan karyawan dan pengaruhnya terhadap variabel penelitian.

## **1.5.2 Kinerja Karyawan**

### 1.5.2.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, yang dapat dilihat dari kecepatan, ketepatan, kualitas, dan kuantitas. (Ryandhana Parisudha, 2023)

Teori *Goal Setting* yang dikemukakan oleh Edwin A. Locke (1968) dan dikembangkan oleh Gary P. Latham (1990) dalam (Ghozali, 2020) menjelaskan bahwa individu akan bekerja lebih optimal ketika memiliki tujuan kerja yang jelas, spesifik, dan menantang karena tujuan tersebut mengarahkan perhatian, meningkatkan usaha, serta memperkuat ketekunan dalam bekerja. Dalam penelitian ini, teori tersebut penting karena kesejahteraan karyawan tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan terlebih dahulu menumbuhkan motivasi kerja sebagai dorongan internal. Namun, motivasi hanya akan menghasilkan kinerja apabila diarahkan pada target kerja yang jelas. Dengan demikian, Goal Setting Theory berperan sebagai penghubung antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, yaitu kesejahteraan meningkatkan motivasi, kemudian tujuan kerja mengarahkan motivasi menjadi perilaku kerja produktif yang menghasilkan kinerja.

### 1.5.2.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

#### A. Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Menurut teori Hierarki Kebutuhan Maslow, pemenuhan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman akan mendorong individu untuk bekerja secara lebih optimal. Karyawan yang memperoleh kesejahteraan yang baik melalui pemberian kompensasi, fasilitas kerja, maupun jaminan sosial cenderung merasa nyaman dan aman dalam bekerja. Kondisi tersebut dapat meningkatkan fokus, produktivitas, dan kualitas hasil kerja sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, tingkat kesejahteraan yang rendah dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, menurunkan semangat kerja, serta menghambat pencapaian target kerja.

#### B. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut teori motivasi Maslow, individu akan terdorong untuk bekerja ketika kebutuhan-kebutuhannya terpenuhi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan antusiasme, tanggung jawab, dan komitmen yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tingginya motivasi kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja, kurangnya inisiatif, serta rendahnya

produktivitas yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan teori Hierarki Kebutuhan Maslow, kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja karena kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan telah terpenuhi. Ketika kesejahteraan meningkat, karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan memiliki dorongan yang lebih kuat untuk bekerja secara optimal. Motivasi yang tinggi kemudian mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan.

### **1.5.3 Motivasi Kerja**

#### **1.5.3.1 Definisi Motivasi Kerja**

Menurut (Nurul Huda, 2020) Motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan (daya penggerak) yang terdapat dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan guna memperoleh sesuatu yang diinginkan. Motivasi kerja juga memiliki peran strategis sebagai penghubung antara kesejahteraan karyawan dan kinerja karyawan. Kesejahteraan yang baik akan meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, disiplin, dan produktif.

Teori Hierarki Kebutuhan (Hierarchy of Needs) dikemukakan oleh Abraham Maslow (1943) dalam (Ghozali, 2020) yang menjelaskan bahwa individu memiliki kebutuhan bertingkat mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial,

penghargaan, hingga aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, teori ini tidak secara langsung menjelaskan motivasi kerja, melainkan menjelaskan dasar munculnya kesejahteraan dan kepuasan karyawan ketika kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi. Pemenuhan kebutuhan seperti gaji yang layak, rasa aman dalam pekerjaan, hubungan kerja yang baik, serta penghargaan dan kesempatan berkembang akan menciptakan kondisi psikologis positif bagi karyawan. Kondisi tersebut kemudian mendorong munculnya motivasi kerja yang lebih tinggi serta perilaku kerja yang lebih produktif. Motivasi akan mempengaruhi jenis penyesuaian yang dilakukan oleh karyawan terhadap suatu organisasi. (Irwandi et al., 2023) Sejalan dengan pendapat ahli manajemen sumber daya manusia bahwa pemenuhan kebutuhan ekonomi, sosial, dan psikologis karyawan memengaruhi sikap serta dorongan kerja, maka teori Maslow digunakan sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan bagaimana pemenuhan kebutuhan karyawan membentuk kesejahteraan yang selanjutnya berimplikasi pada motivasi dan kinerja kerja.

#### **1.5.4 Hubungan Antar Variabel**

##### **1.5.4.1 Hubungan Kesejahteraan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Kesejahteraan karyawan merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Kesejahteraan yang diberikan perusahaan baik berupa materi maupun non materi dapat menciptakan rasa aman, nyaman, serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, maka karyawan akan bekerja lebih optimal sehingga kinerjanya meningkat. Program kesejahteraan yang baik juga mampu

meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Secara empiris, kesejahteraan karyawan terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Riko et al., 2023) menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memperoleh kesejahteraan yang baik cenderung memiliki semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas yang lebih tinggi sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

#### **1.5.4.2 Hubungan Kesejahteraan Karyawan terhadap Motivasi Kerja**

Kesejahteraan karyawan berperan dalam membentuk kondisi fisik dan psikologis yang mendukung pelaksanaan kerja. Berdasarkan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, pemenuhan kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri akan mendorong munculnya dorongan internal dalam diri individu. Dalam konteks organisasi, ketika karyawan merasakan kesejahteraan yang memadai, seperti lingkungan kerja yang nyaman, rasa aman, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka motivasi kerja akan meningkat. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan diduga memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan kajian empiris, kesejahteraan karyawan juga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Penelitian (Riko et al., 2023) membuktikan bahwa kesejahteraan yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini karena kesejahteraan membuat karyawan merasa diperhatikan,

dihargai, dan memiliki rasa aman dalam bekerja sehingga muncul dorongan untuk bekerja lebih baik.

#### **1.5.4.3 Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mengarahkan individu untuk berusaha mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan Goal Setting Theory, individu yang memiliki dorongan kuat dan tujuan kerja yang jelas cenderung menunjukkan usaha, ketekunan, dan komitmen yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif, disiplin, serta berorientasi pada pencapaian hasil. Oleh karena itu, motivasi kerja diduga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan juga telah dibuktikan secara empiris melalui penelitian (Dewi Sekar Jati, 2023) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara optimal sehingga kinerja yang dihasilkan meningkat. Selain itu, Penelitian (Sofyan et al., 2025) mengatakan bahwa untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, perusahaan perlu mengkaji secara hati-hati standar kompensasi seperti gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas yang diberikan agar terstruktur dan terukur.

#### **1.5.4.4 Hubungan Kesejahteraan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi**

Kesejahteraan karyawan tidak hanya dapat memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga dapat memengaruhi motivasi kerja yang kemudian berdampak

pada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa kebutuhan fisik dan psikologisnya terpenuhi akan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga mampu bekerja lebih optimal dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kesejahteraan karyawan dan kinerja karyawan.

Motivasi kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara kesejahteraan karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Riko et al., 2023) menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja terlebih dahulu, kemudian motivasi tersebut mendorong peningkatan kinerja karyawan secara lebih optimal. Karyawan merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan motivasi, serta menjamin kesejahteraan karyawan agar kinerja dapat optimal. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah motivasi dan kesejahteraan (Daeli & Marwansyah, 2025) Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kesejahteraan terhadap kinerja karyawan.

### 1.5.5 Kajian Empiris

**Tabel 1. 4 Penelitian Terdahulu**

| No | Judul Penelitian  | Nama Peneliti                            | Variabel                           | Hasil Penelitian   |
|----|---|--|------------------------------------|--|
| 1. | Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Binjai | Yuri Afiyata & Anjur Perkasa Alam (2023) | Kompetensi Kerja, Kinerja Karyawan | Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |

| No | Judul Penelitian  | Nama Peneliti  | Variabel  | Hasil Penelitian   |
|----|---|--|---|--|
| 2. | Pengaruh Kesejahteraan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Berdikari Karunia Abadi  | Immanuel Edy Suranta Sebayang & T. Nurhaida (2022)                             | Kesejahteraan Ekonomis, Kesejahteraan Fasilitas, Kesejahteraan Pelayanan, Motivasi Kerja Karyawan | Kesejahteraan yang bersifat pelayanan (seperti asuransi, bantuan kesehatan, dan konseling) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.                     |
| 3. | Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi. (Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara)                 | Irwadana Juliandri Nadeakl, Muis Fauzi Rambe, Sjahril Effendy Pasaribu. (2022) | Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai.                               | Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  |
| 4. | Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang) | Nuri Annisa Fitri, Hisbullah Basri, Ima Andriyani, Nur Even. (2023)            | Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja.  | Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening (mediator) antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.   |
| 5. | Pengaruh Kesejahteraan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Universitas Agung Podomoro                   | Riko, Arifin Siagian, Roby Wijaya. (2023)                                      | Kesejahteraan dan Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan dan Motivasi kerja                           | Penelitian menunjukkan bahwa variabel kesejahteraan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Agung Podomoro. Selain |

| No | Judul Penelitian  | Nama Peneliti                    | Variabel   | Hasil Penelitian   |
|----|---|----------------------------------|--|--|
|    |   |                                  |  | itu, motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang membantu meningkatkan pengaruh kesejahteraan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.  |
| 6. | Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kompensasi: Model Mediasi Kepuasan dan Motivasi Kerja.  | Joel Faruk Sofyan, et al. (2025) | Kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan.    | Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan dan motivasi kerja, tetapi tidak langsung terhadap kinerja. Motivasi kerja memiliki efek mediasi terbesar terhadap kinerja karyawan.  |
| 7. | Pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Kinerja melalui Mediasi Kreativitas  | Ryandhana Parisudha. (2023)      | Kesejahteraan karyawan, kreativitas karyawan, kinerja karyawan   | Kesejahteraan berpengaruh positif terhadap kinerja secara langsung. Kreativitas tidak terbukti memediasi hubungan keduanya.  |
| 8. | Pengaruh Lingkungan Kerja dan Learning terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi IV Semarang) | Dewi Sekar Jati (2023)           | Lingkungan Kerja dan Learning, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja. | Lingkungan kerja dan learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan lingkungan kerja dan learning terhadap kinerja karyawan pada PT. |

| No | Judul Penelitian | Nama Peneliti | Variabel | Hasil Penelitian      |
|----|------------------|---------------|----------|-----------------------|
|    |                  |               |          | KAI Daop IV Semarang. |

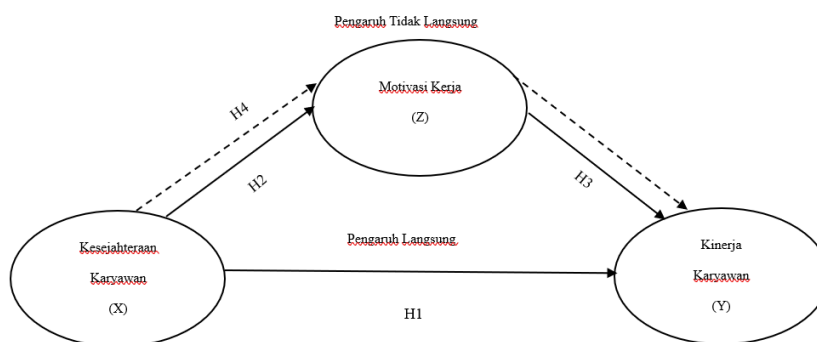
*Sumber: Penelitian Terdahulu, 2026.*

Berdasarkan penelitian terdahulu yang relevan, (Edy Suranta Sebayang & Nurhaida, 2022) menemukan bahwa kesejahteraan karyawan yang meliputi kesejahteraan ekonomis, fasilitas, dan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kesejahteraan yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Selanjutnya, penelitian (Irwandi et al., 2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga peningkatan motivasi kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian (Nuri Annisa Fitri et al., 2023) membuktikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening antara faktor organisasi dan kinerja karyawan, yang berarti motivasi kerja mampu memperkuat pengaruh variabel independen terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Riko et al., 2023) juga menunjukkan bahwa kesejahteraan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja, motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan, serta motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kesejahteraan karyawan dan kinerja karyawan.

## 1.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. (Sugiyono, 2023) Hipotesis berfungsi sebagai panduan atau arah dalam melakukan penelitian, khususnya dalam menentukan apa yang akan diuji dan bagaimana cara pengujiannya. Maka hipotesis penelitian ini adalah:

- **H1:** Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- **H2:** Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
- **H3:** Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- **H4:** Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.



**Gambar 1. 1 Kerangka Konseptual**

**Keterangan:**

1. Kesejahteraan Karyawan: Variabel Bebas / Independen (X)
2. Motivasi: Variabel Mediasi (Z)
3. Kinerja Karyawan: Variabel Terikat / Dependen (Y)

**1.7 Definisi Konsep****1. Kesejahteraan Karyawan**

Kesejahteraan berarti melakukan dengan baik. Ini adalah istilah komprehensif yang mencakup mental, fisik, moral, kesejahteraan emosional individu. (Daniel Adi Setya Rahardjo, 2022)

**2. Kinerja Karyawan**

Menurut (Ryandhana Parisudha, 2023) kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, yang dapat dilihat dari kecepatan, ketepatan, kualitas, dan kuantitas.

**3. Motivasi Kerja**

Menurut Nurul Huda (2020) Motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan (daya penggerak) yang terdapat dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan guna memperoleh sesuatu yang diinginkan. Definisi ini menekankan bahwa motivasi berfungsi sebagai pendorong utama perilaku kerja karyawan.

**1.8 Definisi Operasional****1. Kesejahteraan Karyawan**

Kesejahteraan karyawan merujuk pada kondisi holistik yang mencakup berbagai dimensi fisik, psikologis, sosial, dan profesional yang mempengaruhi

kualitas hidup karyawan baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Indikator kesejahteraan fisik dan kesejahteraan psikologis yang diadaptasi dari (Karina & Baiduri, 2023) serta (Zega et al., 2025):

1. **Kesejahteraan Fisik** (kesehatan tubuh, ketersediaan fasilitas kesehatan, pengaruh lingkungan kerja terhadap kesehatan fisik.)
2. **Kesejahteraan Psikologis** (Kondisi mental karyawan, Kepuasan terhadap pekerjaan, Pengelolaan stres, Perasaan aman di tempat kerja, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.)

## **2. Kinerja Karyawan**

Menurut (Prabu Mangkunegaran, 2021) indikator kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa aspek, yaitu:

1. Kualitas hasil kerja
2. Kuantitas output
3. Ketepatan waktu
4. Kerjasama
5. Inisiatif dan Tanggung Jawab
6. Disiplin Kerja

## **3. Motivasi Kerja**

Menurut (Edy, 2009) Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini antara lain:

1. Kebutuhan Fisiologis.
2. Kebutuhan Keamanan

3. Kebutuhan Sosial
4. Kebutuhan Penghargaan
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

## **1.9 Metode Penelitian**

### **1.9.1 Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel, khususnya bagaimana kesejahteraan karyawan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pendekatan ini juga digunakan untuk menguji model teoritis menggunakan data statistik sebagai dasar analisis.

Metode analisis yang dipakai adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*. Teknik ini dinilai sesuai untuk penelitian dengan jumlah responden yang relatif sedikit (kurang dari 100), struktur model yang kompleks dan melibatkan banyak indikator, serta data yang distribusinya tidak harus normal secara ketat.

### **1.9.2 Populasi dan Sampel**

#### **1.9.2.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2020) Populasi dalam

penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif di Kantor PT BPR BKK Kendal (Perseroda).

#### 1.9.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2019) Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 118 karyawan aktif di Kantor PT BPR BKK Kendal (Perseroda). Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria tertentu. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, diperoleh 85 karyawan yang memenuhi syarat sebagai responden penelitian, sedangkan 33 karyawan lainnya tidak memenuhi kriteria sehingga tidak dijadikan sampel penelitian.

Karakteristik responden sebagai berikut:

1. Karyawan BPR yang masih aktif bekerja
2. Memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun
3. Berstatus sebagai karyawan tetap
4. Terlibat dalam kegiatan operasional atau pendukung PT BPR BKK Kendal (Perseroda))

**Tabel 1. 5 Responden**

| <b>No</b> | <b>Pernyataan</b>                            | <b>Jumlah</b> |
|-----------|--|---------------|
| <b>1.</b> | Total Karyawan (Populasi)                    | 118           |
| <b>2.</b> | Karyawan yang memenuhi kriteria sampel       | 85            |
| <b>3.</b> | Karyawan yang tidak memenuhi kriteria sampel | 33            |

*Sumber: Data yang diolah, 2026*

### **1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Sampling Purposive. Menurut Sugiyono (2023) Sampling Purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

### **1.9.4 Jenis dan Sumber Data**

#### 1.9.4.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka, kemudian dianalisis dengan teknik analisis statistik.

#### 1.9.4.2 Sumber Data

##### 1. Data Primer

Menurut (Sugiyono, 2015) data primer yaitu data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus. Pengumpulan data primer atau data utama dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan yaitu pada PT. BPR BKK Kendal (Perseroda)

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber, antara lain jurnal ilmiah, buku, skripsi, serta penelitian terdahulu yang relevan.

### **1.9.5 Skala Pengukuran**

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur, yang terdiri dari pernyataan-pernyataan tertutup berdasarkan indikator dari masing-masing variabel (kesejahteraan karyawan, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan).

Kuesioner yang digunakan mengandung pernyataan tertutup yang mengacu pada indikator-indikator yang relevan untuk setiap variabel. Responden diminta untuk memberikan jawaban berdasarkan skala likert 5 poin, yaitu:

**Tabel 1. 6 Skala Likert**

| <b>Pernyataan</b> | <b>Keterangan</b>   | <b>Bobot</b> |
|-------------------|---------------------|--------------|
| SS                | Sangat Setuju       | 5            |
| S                 | Setuju              | 4            |
| N                 | Netral              | 3            |
| TS                | Tidak Setuju        | 2            |
| STS               | Sangat Tidak Setuju | 1            |

*Sumber: Sugiyono, 2019.*

### **1.9.6 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data primer, yang dikumpulkan langsung dari responden melalui kuesioner terstruktur. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. (Sugiyono, 2019) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu

dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

### **1.9.7 Teknik Analisis**

Data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan perangkat lunak *SmartPLS*.

#### **1.9.7.1 Uji Outer Model**

##### **a. Uji Validitas Konvergen**

Uji validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui kemampuan indikator dalam merefleksikan konstruk laten yang diukur. Validitas konvergen dinilai melalui nilai loading factor masing-masing indikator terhadap variabel laten. Menurut (Ghozali, 2023) indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai loading factor  $\geq 0,70$ . Namun nilai loading antara 0,50–0,70 masih dapat dipertahankan selama nilai Average Variance Extracted (AVE) dan Composite Reliability memenuhi kriteria. Indikator dengan nilai loading factor  $< 0,50$  sebaiknya dieliminasi karena tidak mampu merepresentasikan konstruk secara memadai.

##### **b. Uji Validitas Diskriminan**

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa suatu konstruk berbeda secara empiris dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan melalui beberapa pendekatan. Pertama, cross loading dimana nilai loading indikator pada konstraknya harus lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruk lain. Kedua,

melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) dengan kriteria  $\geq 0,50$  yang menunjukkan konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Ketiga, kriteria Fornell-Larcker yaitu akar kuadrat AVE suatu konstruk harus lebih besar dibanding korelasinya dengan konstruk lain. Apabila seluruh kriteria tersebut terpenuhi maka konstruk dinyatakan berbeda secara konseptual dan empiris.

c. Uji Reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability)

Uji reliabilitas bertujuan mengukur konsistensi internal indikator dalam satu konstruk. Pengujian dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Menurut (Ghozali, 2023) konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability  $\geq 0,70$ . Composite Reliability lebih direkomendasikan dalam SEM-PLS karena tidak mengasumsikan kesamaan bobot indikator. Nilai reliabilitas yang tinggi menunjukkan indikator mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten.

### 1.9.7.2 Uji Inner Model

a. R-Square ( $R^2$ )

Uji R Square digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model struktural. Nilai  $R^2$  menunjukkan tingkat kekuatan prediksi model, dimana nilai 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah. Semakin tinggi nilai  $R^2$  maka semakin besar kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat.

b. Uji Effect Size ( $f^2$ )

Effect size digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Ghozali (2023),

nilai  $f^2$  sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 pengaruh sedang, dan 0,35 pengaruh besar. Pengujian ini membantu mengetahui variabel mana yang memiliki pengaruh dominan dalam model penelitian.

#### c. Uji Goodness of Fit

Menurut Ghozali (2023), evaluasi model pada PLS-SEM dilakukan melalui pengujian outer model dan inner model, seperti validitas, reliabilitas, R-Square ( $R^2$ ), Effect Size ( $f^2$ ), serta bootstrapping untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel. Oleh karena itu, penelitian ini tidak menggunakan Goodness of Fit sebagai dasar utama evaluasi model.

#### d. Uji Signifikansi (Uji Hipotesis)

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel. Hubungan antar konstruk dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics  $> 1,96$  pada tingkat signifikansi 5% atau nilai p-value  $< 0,05$ . Hasil pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah hipotesis penelitian diterima atau ditolak.

#### **d. Uji Mediasi**

Uji mediasi dilakukan untuk menganalisis peran variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel mediasi dapat menjelaskan atau menyalurkan pengaruh tidak langsung yang terjadi antara kedua variabel tersebut. Dalam penelitian ini, pengujian mediasi dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada analisis Partial Least Squares (PLS) dengan berfokus pada signifikansi nilai *indirect effect*.