



---

## Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja

Farah Ghaya Alya<sup>1</sup>, Riedel Paulus Jacobis<sup>2</sup>

Universitas Negeri Surabaya, Indonesia<sup>1-2</sup>

Email Korespondensi: [farah.22279@mhs.unesa.ac.id](mailto:farah.22279@mhs.unesa.ac.id), [riedeljacobis@unesa.ac.id](mailto:riedeljacobis@unesa.ac.id)

---

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Maret 2026, Article published: 23 Juni 2026

---

### ABSTRACT

Employee engagement is an important factor in improving employee performance and organizational commitment. This study aims to examine the influence of work environment and work motivation on employee engagement through job satisfaction as a mediating variable at PT INKA Multi Solusi. This research employed a quantitative approach using purposive sampling technique involving 114 employees from the Human Resources & Risk Management, Finance, Technology, and Logistics divisions. Data were analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results indicate that the work environment and work motivation do not have a significant effect on employee engagement. However, job satisfaction has a positive and significant effect on employee engagement. In addition, work environment and work motivation significantly influence job satisfaction. The mediation analysis shows that job satisfaction does not mediate the relationship between work environment and employee engagement. Conversely, job satisfaction successfully mediates the relationship between work motivation and employee engagement. These findings imply that improving employee job satisfaction is essential in strengthening employee engagement within the company.

**Keywords:** Employee Engagement, Job Satisfaction, Motivation, Work Environment, PLS-SEM

### ABSTRAK

Employee engagement merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap employee engagement melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT INKA Multi Solusi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling yang melibatkan 114 karyawan dari Divisi SDM & Manrisk, Keuangan, Teknologi, dan Logistik. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Namun, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Selain itu, lingkungan kerja dan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap employee engagement, tetapi mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap employee engagement. Temuan ini

*mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam memperkuat employee engagement karyawan di perusahaan.*

**Kata kunci:** *Employee Engagement, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, PLS-SEM*

## PENDAHULUAN

Perkembangan industri transportasi dan modernisasi manufaktur secara global menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor strategis dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan (Fallah et al., 2025). Di tengah persaingan industri yang semakin ketat, keberhasilan suatu organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh keunggulan teknologi atau modal, melainkan juga oleh kualitas dan komitmen tenaga kerjanya. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi kebutuhan mendasar bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur dan transportasi untuk dapat bertahan dan berkembang secara berkelanjutan.

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM adalah employee engagement, yakni keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Individu dengan tingkat engagement yang optimal cenderung menunjukkan fokus operasional, akuntabilitas, serta komitmen yang kuat terhadap visi organisasi (Hartono, 2024). Hal ini menjadi determinan penting dalam mengakselerasi efisiensi dan kualitas output kerja, yang pada gilirannya memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan. Karyawan yang engaged tidak hanya menjalankan tugasnya, tetapi juga menunjukkan komitmen emosional, rasa memiliki, dan motivasi tinggi untuk berkontribusi lebih bagi organisasi.

Employee engagement dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja merupakan kondisi fisik operasional yang idealnya memenuhi standar kebersihan, keamanan, dan kesehatan guna menciptakan kenyamanan bagi karyawan dalam bertugas. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif terbukti mampu meningkatkan employee engagement melalui terciptanya dukungan psikologis di tempat kerja (Sutanto et al., 2025). Selain itu, motivasi kerja sebagai kondisi internal yang mendorong individu mencapai target yang ditetapkan juga berperan sebagai motor penggerak bagi karyawan untuk mengerahkan seluruh kemampuan dan usahanya secara optimal (Kasperczuk et al., 2025). Sementara itu, kepuasan kerja sebagai manifestasi sikap positif individu terhadap profesinya yang mencakup dimensi afektif dan evaluatif terbukti berkorelasi positif dengan employee engagement dan turut membentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi (Simanjuntak et al., 2023).

Meskipun ketiga variabel tersebut telah banyak dikaji, sejumlah penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang belum konsisten. Simanjuntak et al. (2023), Sutanto et al. (2025), dan Junengsih et al. (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap employee engagement. Sebaliknya, Nasidi et al. (2019) serta Nurlinda dan Hidayat (2024) menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Di

---

sisi lain, Lilo (2025) serta Kurniawanto et al. (2022) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang memberikan indikasi bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai jembatan antara lingkungan kerja dan keterikatan karyawan. Ketidakkonsistenan temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Meskipun ketiga variabel tersebut telah banyak dikaji, sejumlah penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang belum konsisten. (Simanjuntak et al., 2023) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap employee engagement. (Sutanto et al., 2025) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap employee engagement. (Junengsih et al., 2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap employee engagement. Sebaliknya, (Nasidi et al., 2019) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, sementara Nurlinda dan (Nurlinda & Hidayat, 2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Di sisi lain, (Lilo & Ardiansari, 2025) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan (Kurniawanto et al., 2022) menemukan hal serupa bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketidakkonsistenan temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

PT INKA Multi Solusi (IMS) merupakan perusahaan jasa manufaktur transportasi yang bergerak di bidang perakitan, pemeliharaan, dan rekayasa sarana transportasi darat, khususnya industri perkeretaapian. Sebagai perusahaan yang menghadapi tuntutan tinggi dalam menjaga kualitas produksi, ketepatan waktu, serta profesionalisme kerja, PT IMS membutuhkan SDM yang kompeten dengan employee engagement yang tinggi guna mendukung efektivitas operasional dan keberlanjutan perusahaan. Kondisi lingkungan kerja, dorongan motivasi, dan tingkat kepuasan karyawan menjadi aspek yang relevan untuk dikaji secara mendalam dalam konteks perusahaan ini, mengingat karakteristik industri perkeretaapian yang menuntut presisi dan konsistensi tinggi dari setiap tenaga kerjanya.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap employee engagement, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan PT INKA Multi Solusi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperjelas inkonsistensi temuan terdahulu sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen PT IMS dalam merancang kebijakan SDM yang lebih efektif dan berbasis bukti.

## **METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap employee

engagement melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT INKA Multi Solusi. Variabel penelitian meliputi lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta employee engagement sebagai variabel dependen. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner skala Likert lima poin serta data sekunder dari dokumen perusahaan, website, dan studi literatur terkait (Sugiyono, 2023). Populasi penelitian sebanyak 161 karyawan pada Divisi SDM & Manrisk, Keuangan, Logistik, dan Teknologi. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode purposive sampling, di mana sampel ditentukan berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian sehingga data yang diperoleh memiliki tingkat representasi yang kuat terhadap fenomena yang dikaji (Rahman et al., 2024). Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh 114 responden yang didistribusikan secara proporsional pada masing-masing divisi. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0.0.9.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Hasil Karakteristik Responden*

Hasil penelitian ini melibatkan 114 responden yang berasal dari Divisi SDM & Manrisk, Keuangan, Teknologi, dan Logistik pada perusahaan manufaktur PT INKA Multi Solusi. Responden merupakan karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan administratif dan operasional perusahaan. Pemahaman mengenai karakteristik responden penting untuk memberikan gambaran kontekstual terkait pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta *employee engagement*. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, status karyawan, divisi, dan tingkat pendidikan terakhir yang disajikan sebagai berikut.

**Tabel 1 Karakteristik responden**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase
Divisi	SDM & Manrisk	36	31,6%
	Keuangan	14	12,3%
	Logistik	51	44,7%
	Teknologi	13	11,4%
Jenis kelamin	Laki-laki	72	63,2%
	Perempuan	42	36,8%
Usia	<25 tahun	12	10,5%
	25-35 tahun	82	71,9%
	>35 tahun	20	17,5%
Masa kerja	<1 tahun	5	4,4%
	1-5 tahun	60	52,6%
	>5 tahun	49	43%
Status pegawai	Pegawai tetap	37	32,5%
	Pegawai kontrak	77	67,5%
Pendidikan terakhir	SMA/SMK	22	19,3%
	D3/D4	18	15,8%

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase
	S1	73	15,8%
	S2	1	9%

Sumber: Kuesioner Responden, 2026

Berdasarkan karakteristik responden, penelitian ini didominasi oleh karyawan Divisi Logistik dan SDM & Manrisk sehingga hasil penelitian lebih banyak merepresentasikan kondisi kerja pada kedua divisi tersebut, sementara Divisi Keuangan dan Teknologi memiliki kontribusi yang lebih kecil. Dari sisi demografis, responden didominasi oleh laki-laki, usia 25–35 tahun, masa kerja lebih dari 5 tahun, serta berstatus karyawan kontrak, sehingga temuan penelitian lebih mencerminkan persepsi tenaga kerja laki-laki pada usia produktif awal hingga matang yang umumnya berorientasi pada pengembangan karier, stabilitas kerja, serta kepuasan kerja sebagai faktor penting dalam meningkatkan employee engagement. Kelompok usia lebih tua memberikan perspektif pengalaman dan loyalitas yang lebih kuat, sedangkan usia muda dan masa kerja singkat memiliki kontribusi lebih kecil karena masih dalam tahap adaptasi.

Selain itu, mayoritas responden berpendidikan S1 menunjukkan bahwa hasil penelitian lebih banyak menggambarkan persepsi karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi yang cenderung lebih kritis terhadap peluang pengembangan diri, penghargaan, dan jenjang karier. Sementara responden dengan pendidikan SMA/SMK, D3/D4, dan S2 memberikan kontribusi lebih kecil. Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa hasil penelitian terutama dipengaruhi oleh karyawan operasional berpengalaman dengan status kontrak dan pendidikan S1 yang mendominasi sampel penelitian.

### Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Hasil penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dengan nilai rata-rata statistiknya. Statistik deskriptif ialah statistik dimana penggunaan dalam menelaah data, meringkas data sebagaimana diperoleh dengan meninggalkan maksud menarik kesimpulan yang luas maupun membuat generalisasi yang luas (Sugiyono, 2019). Kriteria variabel yang digunakan yaitu memiliki skor dengan rentang 5 bila memakai kriteria 5 kotak. Kemudian penelitian dalam menggunakan skala-likert menggunakan 5 kategori, dari 5 yang tertinggi hingga 1 yang terendah (Sugiyono, 2019). Jadi, skor sebesar 5 harus dibagi 5 yang kemudian menghasilkan kisaran sebesar 0,8 yang akan digunakan untuk menginterpretasikan skor index.

**Tabel 2 Distribusi responden pada tiap variabel**

Item	1	2	3	4	5	Mean Item	Mean Indikator	Mean Variabel
<b>LINGKUNGAN KERJA</b>								4,09
Penerangan								
L.K. 2	0	1	8	59	46	4,31	4,31	

Item Pernyataan	1	2	3	4	5	Mean Item	Mean Indikator	Mean Variabel
<b>Kebisingan</b>								
L.K. 3	2	13	31	53	15	3,58	3,76	
L.K. 4	1	3	23	63	24	3,93		
<b>Keamanan di tempat kerja</b>								
L.K. 5	1	3	12	75	23	4,01	4,03	
L.K. 6	1	4	6	79	24	4,05		
<b>Kebersihan lingkungan kerja</b>								
L.K. 7	1	1	5	83	24	4,12	4,15	
L.K. 8	1	1	4	76	32	4,19		
<b>Hubungan antar rekan kerja</b>								
L.K. 9	0	1	9	68	36	4,21	4,21	
<b>MOTIVASI KERJA</b>								3,68
<b>Pencapaian</b>								
M.K. 1	1	3	11	67	31	4,10	4,09	
M.K. 2	1	3	7	77	25	4,08		
<b>Pengakuan</b>								
M.K. 3	0	3	7	77	25	4,11	3,92	
M.K. 4	1	7	28	64	14	3,73		
<b>Kemajuan karir</b>								
M.K. 5	2	5	24	67	15	3,78	3,56	
M.K. 6	4	14	45	40	10	3,34		
<b>Gaji dan tunjangan</b>								
M.K. 7	3	9	32	59	10	3,57	3,59	
M.K. 8	2	9	28	65	9	3,62		
<b>Stabilitas kerja</b>								
M.K. 9	7	12	46	40	8	3,27	3,23	
M.K. 10	7	12	52	35	7	3,20		
<b>KEPUASAN KERJA</b>								3,94

Item Pernyataan	1	2	3	4	5	Mean Item	Mean Indikator	Mean Variabel
Isi pekerjaan								
K.K. 1	0	3	19	71	20	3,96	4,00	
K.K. 2	0	3	11	77	22	4,04		
Kesempatan promosi								
K.K. 3	2	3	11	77	22	3,99	3,75	
K.K. 4	6	6	42	49	14	3,50		
Atasan								
K.K. 5	1	3	12	74	23	4,02	4,06	
K.K. 6	0	1	10	78	24	4,11		
<b>EMPLOYEE ENGAGEMENT</b>								
<i>Vigor</i>								
								4,09
E.E. 1	0	4	10	72	27	4,08	4,10	
E.E. 2	0	0	13	73	27	4,12		
<i>Dedication</i>								
E.E. 3	0	0	13	73	27	4,12	4,11	
E.E. 4	0	1	11	78	23	4,09		
<i>Absorbtion</i>								
E.E. 5	0	3	5	82	23	4,11	4,06	
E.E. 6	0	1	14	80	18	4,02		

Sumber: Peneliti, data diolah (2026)

### Hasil Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) melalui bantuan *software SmartPLS* versi 4.0.0.9. Proses analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

#### Outer Model

Seluruh indikator dapat dinyatakan valid jika memiliki nilai outer loading  $\geq 0,7$ , sementara indikator dengan nilai  $0,4-0,7$  tetap dapat dipertahankan jika nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *composite reliability* (CR) telah memenuhi kriteria (Hair et al., 2017). Selanjutnya, hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE  $\geq 0,5$ , yang mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu merepresentasikan indikatornya dengan baik. Selain itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability*  $\geq 0,7$ , sehingga instrumen penelitian dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 3 Outer loading

Item	Outer loading	Analisis
<b>Lingkungan kerja</b>		
L.K 2	0,634	Valid
L.K 3	0,728	Valid
L.K 4	0,693	Valid
L.K 5	0,793	Valid
L.K 6	0,817	Valid
L.K 7	0,788	Valid
L.K 8	0,814	Valid
L.K 9	0,559	Valid
<b>Motivasi kerja</b>		
M.K 1	0,729	Valid
M.K 2	0,726	Valid
M.K 3	0,776	Valid
M.K 4	0,752	Valid
M.K 5	0,717	Valid
M.K 6	0,712	Valid
M.K 7	0,692	Valid
M.K 8	0,757	Valid
M.K 9	0,706	Valid
M.K 10	0,706	Valid
<b>Kepuasan kerja</b>		
K.K 1	0,788	Valid
K.K 2	0,790	Valid
K.K 3	0,788	Valid
K.K 4	0,705	Valid
K.K 5	0,822	Valid
K.K 6	0,799	Valid
<b>Employee engagement</b>		
E.E 1	0.806	Valid
E.E 2	0.734	Valid
E.E 3	0.850	Valid

Item	Outer loading	Analisis
E.E 4	0.731	Valid
E.E 5	0.839	Valid
E.E 6	0.838	Valid

Sumber: Output Smart PLS 4.0, data diolah (2026)

Hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing konstruk yang lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa setiap variabel laten mampu menjelaskan indikator yang dimilikinya secara lebih baik dibandingkan keterkaitannya dengan konstruk lain dalam model penelitian. Dengan demikian, setiap konstruk memiliki karakteristik pengukuran yang jelas dan tidak mengalami tumpang tindih antar variabel. Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi validitas diskriminan sehingga layak digunakan dalam pengujian model struktural penelitian.

**Tabel 4 Discriminant validity**

	LK	MK	KK	EE
L.K 2	0,634			
L.K 3	0,728			
L.K 4	0,693			
L.K 5	0,793			
L.K 6	0,817			
L.K 7	0,788			
L.K 8	0,814			
L.K 9	0,559			
M.K 1		0,729		
M.K 2		0,726		
M.K 3		0,776		
M.K 4		0,752		
M.K 5		0,717		
M.K 6		0,712		
M.K 7		0,692		
M.K 8		0,757		
M.K 9		0,706		
M.K 10		0,706		
K.K 1			0,788	
K.K 2			0,790	
K.K 3			0,788	
K.K 4			0,705	
K.K 5			0,822	
K.K 6			0,799	
E.E 1				0.806
E.E 2				0.734
E.E 3				0.850

	LK	MK	KK	EE
E.E 4				0.731
E.E 5				0.839
E.E 6				0.838

Sumber: Output Smart PLS 4.0, data diolah (2026)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability*  $\geq 0,7$ , sehingga instrumen penelitian dinyatakan memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Nilai *Composite reliability* pada variabel lingkungan kerja sebesar 0,902, motivasi kerja 0,918, kepuasan kerja sebesar 0,905, dan *employee engagement* sebesar 0,915.

**Tabel 5 Composite reliability variabel**

Variabel	Composite reliability
Lingkungan kerja	0,902
Motivasi kerja	0,918
Kepuasan kerja	0,905
<i>Employee engagement</i>	0,915

Sumber: Output Smart PLS 4.0, data diolah (2026)

### Inner Model

Pada tahap evaluasi model internal, nilai R-Square ( $R^2$ ) digunakan untuk menunjukkan besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja mampu menjelaskan variansi *employee engagement* sebesar 42,4%. Sementara itu, sisanya sebesar 57,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Merujuk pada kriteria nilai R-Square, kontribusi variabel independen terhadap *employee engagement* dalam model ini dikategorikan pada tingkat moderat.

Selanjutnya, variabel mediasi kepuasan kerja mencatatkan nilai R-Square sebesar 0,546. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja secara simultan mampu menjelaskan variansi kepuasan kerja sebesar 54,6%. Sementara itu, sisanya sebesar 45,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen terhadap kepuasan kerja berada pada kategori moderat menuju kuat.

**Tabel 6 R-square**

Variabel	R-Square
<i>Employee engagement</i>	0,424
Kepuasan kerja	0,546

Sumber: Output Smart PLS 4.0, data diolah (2026)

*Q-Square Predictive Relevance* digunakan untuk mengukur relevansi prediksi dalam model konstruk. Hasil pengujian menunjukkan nilai *Q-square predictive relevance* untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,311 dan untuk variabel *employee engagement* sebesar 0,254. Dikarenakan kedua nilai tersebut lebih besar dari nol, hal ini mengonfirmasi bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik. Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki *predictive relevance* sebesar 31,1% yang

dapat dijelaskan oleh model, sementara *employee engagement* memiliki *predictive relevance* sebesar 25,4% yang dapat dijelaskan oleh model.

Tabel 7 Q-square

Variabel	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (1-SSE/SSO)
Lingkungan kerja	912,000	912,000	0,000
Motivasi kerja	1140,000	1140,000	0,000
Kepuasan kerja	684,000	471,000	0,311
<i>Employee engagement</i>	648,000	509,000	0,254

Sumber: Output Smart PLS 4.0, data diolah (2026)

Selanjutnya, berdasarkan hasil uji *effect size* (f-square), diketahui bahwa lingkungan kerja terhadap *employee engagement* memiliki nilai f-square sebesar 0,035 yang menunjukkan pengaruh lemah, sedangkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memperoleh nilai sebesar 0,167 yang termasuk kategori sedang. Selanjutnya, motivasi kerja terhadap *employee engagement* memiliki nilai f-square sebesar 0,002 yang menunjukkan pengaruh lemah, sementara pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja memperoleh nilai sebesar 0,322 yang termasuk kategori sedang mendekati besar. Adapun kepuasan kerja terhadap *employee engagement* memiliki nilai f-square sebesar 0,239 yang menunjukkan pengaruh sedang menuju besar. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi pengaruh yang lebih kuat terhadap *employee engagement* dibandingkan variabel lainnya.

Tabel 8 F-square

	Lingkungan kerja	<i>Employee engagement</i>	Motivasi kerja	Kepuasan kerja
Lingkungan kerja		0,035		0,167
<i>Employee engagement</i>				
Motivasi kerja		0,002		0,322
Kepuasan kerja		0,239		

Sumber: Output Smart PLS 4.0, data diolah (2026)

Uji hipotesis yang dilakukan pada penelitian ini dilaksanakan melalui perbandingan nilai probabilitas dengan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) nilai sebesar 0,05. Apabila nilai *P-values* yang diperoleh kurang dari ( $\leq$ ) nilai taraf signifikansi maka hipotesis dapat diterima. Sedangkan jika *P-values* lebih dari ( $\geq$ ) taraf signifikansi maka hipotesis dapat dikatakan ditolak.

Tabel 9. Uji hipotesis

Pengaruh antar variabel	Original sampel	<i>P-values</i>	Keterangan	Kesimpulan
LK - EE	0,191	0,247	$\geq 0,05$	Hipotesis ditolak
MK - EE	-0,053	0,737	$\geq 0,05$	Hipotesis ditolak
KK - EE	0,550	0,005	$\leq 0,05$	Hipotesis diterima
LK - KK	0,345	0,003	$\leq 0,05$	Hipotesis diterima
MK - KK	0,478	0,000	$\leq 0,05$	Hipotesis diterima
LK - KK - EE	0,190	0,084	$\geq 0,05$	Hipotesis ditolak
MK - KK - EE	0,263	0,006	$\leq 0,05$	Hipotesis diterima

Sumber: Output Smart PLS 4.0, data diolah (2026)

### ***Pengaruh lingkungan kerja terhadap employee engagement***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kondisi lingkungan kerja secara fisik belum mampu secara langsung mendorong keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, kemungkinan karena adanya perbedaan persepsi antar karyawan dalam menilai kenyamanan lingkungan kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan (Nasidi et al., 2019) yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, serta (Haq & Wahyudi, 2025) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja bukan merupakan prediktor utama employee engagement

### ***Pengaruh motivasi kerja terhadap employee engagement***

Motivasi kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan lebih berfungsi sebagai dorongan untuk menyelesaikan tugas dan memenuhi target pekerjaan dibandingkan membangun keterikatan emosional terhadap organisasi. Ketidakjelasan jenjang karier dan rasa aman dalam bekerja diduga menjadi faktor yang menyebabkan motivasi kerja belum mampu meningkatkan employee engagement secara optimal. Temuan ini sejalan dengan (Nurlinda & Hidayat, 2024) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, serta (Luthfi & Putri, 2021) yang memperoleh hasil serupa dan menyatakan bahwa motivasi kerja semata tidak cukup untuk membentuk keterikatan karyawan yang mendalam terhadap organisasi.

### ***Pengaruh kepuasan kerja terhadap employee engagement***

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, hubungan antar rekan kerja, maupun kondisi kerja secara keseluruhan cenderung memiliki keterlibatan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan (Simanjuntak et al., 2023) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap employee engagement, (Fatmasari & Wulida, 2018) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan semangat dan komitmen karyawan, serta (Atlennur & Arianto, 2024) yang menemukan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan keterlibatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi.

### ***Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja***

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif mampu meningkatkan rasa puas karyawan dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan (Lilo & Ardiansari, 2025) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (Kurniawanto et al., 2022) yang menemukan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik mendorong peningkatan kepuasan

karyawan, serta (Novitasari, 2021) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana adanya dorongan kerja, peluang pengembangan diri, serta dukungan perusahaan terbukti meningkatkan semangat dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Hal ini didukung oleh (Pratikno, 2023) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta (Garaika, 2020) yang membuktikan bahwa karyawan dengan motivasi tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

### ***Peran Mediasi Kepuasan Kerja***

Pada pengujian mediasi, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement*, yang mengindikasikan bahwa kepuasan yang bersumber dari kenyamanan lingkungan kerja belum cukup kuat untuk membentuk keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi secara penuh pengaruh motivasi kerja terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan *employee engagement* apabila terlebih dahulu mampu menciptakan kepuasan kerja pada karyawan, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor kunci dalam memperkuat keterlibatan karyawan terhadap perusahaan.

### **SIMPULAN**

Kesimpulan dari hasil penelitian yaitu bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja serta dorongan kerja yang dirasakan karyawan belum mampu secara langsung membentuk keterikatan emosional terhadap perusahaan. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula keterlibatan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Selain itu, lingkungan kerja dan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement*, namun mampu memediasi secara signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap *employee engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan *employee engagement* apabila terlebih dahulu mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan kesimpulan tersebut, PT INKA Multi Solusi disarankan untuk meningkatkan pemerataan kualitas lingkungan kerja antar divisi, memperkuat sistem penghargaan dan pengakuan kinerja, serta menyediakan peluang pengembangan karier yang lebih jelas guna meningkatkan kepuasan kerja dan *employee engagement*. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *employee engagement*, memperluas objek penelitian pada sektor

---

industri berbeda, serta menggunakan jumlah sampel dan metode penelitian yang lebih beragam agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

## DAFTAR RUJUKAN

- Atlennur, D., & Arianto, T. (2024). *Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening ( Studi Kasus Karyawan Daihatsu Bengkulu )*. 5(1), 93–107.
- Fallah, D. N., Febriyanti, A. D., & Julia, J. (2025). *Tantangan Dan Strategi Penerapan Hubungan Industrial Dalam Meningkatkan Daya Saing Industri Manufaktur Pendahuluan Industri Manufaktur Merupakan Salah Satu Pilar Utama Yang Mendukung Pertumbuhan*. 03(02), 63–71. <https://doi.org/https://doi.org/10.59422/Lmsdm.V3i02.791>
- Fatmasari, M. E., & Wulida, M. A. A. T. (2018). *The Effect Of Quality Of Work-Life And Motivation On Employee Engagement With Job Satisfaction As An Intervening Variable*. *Rjoas*, 30(February), 108–114. <https://doi.org/https://doi.org/10.18551/Rjoas.2018-02.10>
- Garaika. (2020). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/Jimb.V21i1.4181>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. A. (2017). *Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) (2nd Ed.)*. Ca: Sage.
- Haq, I. J., & Wahyudi, W. (2025). *Pengaruh Komunikasi Internal, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Employee Engagement*. *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(2), 77–87. <https://doi.org/10.58192/Profit.V4i2.3100>
- Hartono, D. K. (2024). *Employee Engagement Strategy On Company Performance: A Case Study Of Automotive Component Manufacturing Company*. *International Journal Of Multicultural And Multireligious Understanding*, 11(11), 332–341. <https://doi.org/10.18415/Ijmmu.V11i11.6285>
- Junengsih, J., Bustomi, H., Nuridah, S., & Herlina, E. (2022). *Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Employee Engagement Karyawan Bbc Ets*. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(7), 2112–2120. <https://doi.org/10.54371/Jiip.V5i7.682>
- Kasperczuk, A., Cwiąkała, M., Górką, E., Baran, D., Ręcajski, P., Mrzygłód, P., Frasunkiewicz, M., Dardz, A., Łębocka, I., & Piwnik, J. (2025). *The Challenge Of Employee Motivation In Business Management*. 216. <https://doi.org/https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.216.11>
- Kurniawanto, H., Tania, R. Z., & Wahyudi, M. A. (2022). *Effect Of Work Environment And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation*. *Jurnal Internasional Studi Sosial Dan Manajemen (Ijosmas)*, 3(3), 150–162. <https://doi.org/https://doi.org/10.5555/Ijosmas.V3i3.209>
- Lilo, A. N. G., & Ardiansari, A. (2025). *The Influence Of Work Environment And Work Motivation On Employee Performance Through Job Satisfaction As A Mediation*

- Variable. 0696, 272–283.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.54518/Rh.5.4.2025.736>
- Luthfi, T. W., & Putri, V. W. (2021). Factors That Affect Employee Engagement In The Workplace. *Manajemen Analysis Journal*.
- Nasidi, Y., Makera, A. U., Kamaruddeen, A. M., & Jemaku, I. M. (2019). Assessing The Impact Of Work Environment On Employee Engagement Among Non-Academic Staff Of The University. *Seisense Journal Of Management*, 2(1), 57–68. <https://doi.org/10.33215/Sjom.V2i1.84>
- Novitasari. (2021). *The Impact Of Leader-Member Exchange (Lmx) And Working Environment Toward Employees' Engagement Through Job Satisfaction As Intervening Variable At Suaka Insan Hospital Banjarmasin*. 17(Lmx), 302.
- Nurlinda, R. A., & Hidayat, H. (2024). The Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance Through Employee Engagement As An Intervening Variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal Of Sharia Economics (Iijse)*, 7(3), 7776–7796.
- Pratikno, S. (2023). *Involvement Of Job Satisfaction As A Mediator Of Work On Teacher Performance*. 2023(3), 1–8.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.29040/Ijebbar.V7i3.8935>
- Rahman, A., E.Yochanan, (Cand), Samanlangi, A. I., & Purnomo, H. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D. In *Penerbit Alfabeta* (Issue Januari). Cv Saba Jaya Publisher.
- Simanjuntak, K. H., Suhud, U., & Susita, D. (2023). Relationships Between Work Environment And Employee. *International Journal Of Human Capital Management*, 7(1), 158–171.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21009/Ijhcm.07.01.12>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.
- Sutanto, E., Santoso, T., & Halim, K. (2025). Employee Engagement: The Role Of Transformational Leadership, Work Environment, And Job Satisfaction. *Trikonomika*, 24(1), 9–20.  
<https://doi.org/10.23969/Trikonomika.V24i1.18534>