Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 14 No. 04, Desember 2025
P-ISSN: 2252-8636, E-ISSN: 2685-9424

PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MEMEDIASI PENGARUH *EMPOWERMENT, WORK ENVIRONMENT,* DAN *REWARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Agustin Tri Wahyu Ningsih[1)], Nur Laily[2)], Marsudi Lestari Ningsih[3)]

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Surabaya, Indonesia[1,2,3)]
e-mail: agustintriwa77@gmail.com[1)], nurlaily@stiesia.ac.id[2)], marsudilestariningsih@stiesia.ac.id[3)]

Abstrak

Tekanan persaingan dan perubahan lingkungan kerja di bindang digital menuntut perusahaan teknologi di Indonesia mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif. PT Berkarya Putra Inovasi mengalami penurunan kinerja karyawan, dengan capaian KPI menurun dari 87% pada 2021 menjadi 75% pada 2023, yang mengindikasikan adanya masalah pada produktivitas, motivasi, dan keterlibatan kerja. Penelitian terdahulu mengenai pengaruh empowerment, lingkungan kerja, dan reward terhadap kinerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten, serta masih terbatas penelitian yang menguji peran mediasi employee engagement khususnya pada perusahaan teknologi di Indonesia. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh empowerment, work environment, dan reward terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dengan SEM-PLS digunakan terhadap 128 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan empowerment dan reward berpengaruh terhadap kinerja melalui employee engagement. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat model manajemen SDM integratif dengan menegaskan employee engagement sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh praktik SDM terhadap kinerja. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi perusahaan teknologi untuk meningkatkan kinerja melalui pemberdayaan yang tepat, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta sistem reward yang adil guna memperkuat employee engagement.

Kata kunci: *Empowerment, Work environment, Reward, Employee engagement, Kinerja Karyawan.*

Abstract

Competitive pressures and changes in the digital work environment have intensified the need for effective human resource management, especially in technology-based firms in Indonesia. PT Berkarya Putra Inovasi has experienced a decline in employee performance, with KPI achievement dropping from 87% in 2021 to 75% in 2023, indicating potential issues related to productivity, motivation, and work engagement. Previous studies on empowerment, work environment, reward, and employee performance show inconsistent findings, and limited research has examined the mediating role of employee engagement in Indonesian technology companies. This study aims to analyze the influence of empowerment, work environment, and reward on employee performance with employee engagement as a mediating variable. A quantitative approach using SEM-PLS was applied to 128 employees. The results show that work environment directly improves performance, while empowerment and reward influence performance only through employee engagement. Theoretically, this study contributes by strengthening the integrative HRM model that clarifies employee engagement as a key mechanism linking HR practices to performance outcomes. Practically, the study offers guidance for technology firms to enhance

performance through targeted empowerment strategies, improvement of workplace conditions, and fair reward systems to strengthen employee engagement.

Keywords: *Empowerment, Work environment, Reward, Employee engagement, Employee Performance.*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 telah mengubah lanskap bisnis secara fundamental dan mendorong organisasi, khususnya di sektor teknologi, untuk beradaptasi secara cepat dalam menghadapi persaingan global yang semakin dinamis (Nazarejova et al., 2024). Dalam konteks ini, optimalisasi sumber daya manusia menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan (Oliveira et al., 2021) .

Indonesia mengalami pertumbuhan pesat pada sektor teknologi dan ekonomi digital, namun perkembangan ini belum sepenuhnya diimbangi oleh kesiapan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menarik dan mempertahankan talenta digital (Nazarudin & Kuswinarno, 2024). Tantangan tersebut menuntut perusahaan untuk lebih serius memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sebagai sumber keunggulan kompetitif (Sinaga & Harahap, 2025).

Fenomena penurunan kinerja karyawan juga dialami oleh PT Berkarya Putra Inovasi, sebuah perusahaan teknologi di Surabaya dengan jumlah karyawan sekitar 250 orang, yang selama tiga tahun berturut-turut menunjukkan tren penurunan pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI). Penurunan rata-rata pencapaian KPI dari 87% pada tahun 2021 menjadi 75% pada tahun 2023 mengindikasikan adanya permasalahan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berpotensi melemahkan daya saing perusahaan. Kondisi ini menjadi semakin penting ketika dibandingkan dengan perusahaan sejenis yang mampu mempertahankan pencapaian kinerja lebih tinggi dalam periode yang sama.

Penurunan kinerja karyawan di PT Berkarya Putra Inovasi tidak hanya berpotensi menghambat inovasi dan pertumbuhan perusahaan, tetapi juga dapat memberikan dampak negatif terhadap kontribusi industri teknologi nasional dalam ekosistem ekonomi digital Indonesia. Oleh karena itu, evaluasi mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi salah satu masalah strategis bagi perusahaan.

Studi literatur manajemen sumber daya manusia mengidentifikasi *empowerment*, *work environment*, dan *reward* sebagai determinan utama kinerja karyawan, meskipun hubungan antarvariabel tersebut tidak selalu bersifat langsung dan linear (Angraini, 2024; Zhenjing et al., 2022). *Empowerment* berperan dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja melalui pemberian otonomi dan tanggung jawab, namun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan kesiapan individu (P et al., 2024; Purnama & Indrawijaya, 2022).

Selain itu, lingkungan kerja yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial terbukti memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan, meskipun investasi pada lingkungan kerja tidak selalu memberikan hasil yang proporsional tanpa adanya faktor pendukung lain (Armansyah, 2024; Wibaselppa et al., 2025). *Reward* juga berperan sebagai alat motivasional yang penting, namun desain sistem *reward* tidak selalu efektif dalam meningkatkan kinerja secara langsung (Daulina et al., 2024; Sari & Kusdiyanto, 2023).

Dalam perkembangan terkini, *employee engagement* muncul sebagai konstruk penting yang dapat menjelaskan mekanisme bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia memengaruhi kinerja karyawan (Nordianto & Irbayuni, 2024; Saddawero et al., 2023). Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa karyawan yang merasa mendapatkan dukungan

dan keadilan dari organisasi akan menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan berkontribusi positif terhadap kinerja (Rajâa & Mekkaoui, 2025).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *empowerment*, *work environment*, dan *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun hasilnya masih beragam dan belum konsisten, khususnya dalam konteks perusahaan di Indonesia (Abdulloh & Wulansari, 2018; Ariyani & Setiawan, 2022; Imron & Salim, 2020). Selain itu, peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut masih relatif terbatas dikaji secara komprehensif.

Berdasarkan fenomena empiris dan celah penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *empowerment*, *work environment*, dan *reward* terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada PT Berkarya Putra Inovasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan model integratif manajemen sumber daya manusia serta menyediakan rekomendasi praktis bagi industri dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

2. KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh karyawan PT Berkarya Putra Inovasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Variabel ini merupakan variabel dependen (variabel terikat) utama yang diukur dalam penelitian ini. Peningkatan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk pemberdayaan, lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan terutama keterlibatan kerja (Rahayu et al., 2024). Indikator yang digunakan untuk mengukur Kinerja Karyawan dikembangkan berdasarkan Mathis dan Jackson (2010), salah satunya adalah kuantitas kerja, yang dalam penelitian ini disesuaikan dengan indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2015). Secara teoritis, faktor-faktor seperti umpan balik yang konstruktif dan kesesuaian antara atribut individu dengan karakteristik pekerjaan memiliki peranan substansial dalam meningkatkan trajektori kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2017).

Pemberdayaan (*Empowerment*)

Empowerment merupakan salah satu variabel independen yang diteliti dalam kaitannya dengan kinerja karyawan (Asbari et al., 2020). Secara teoritis, variabel ini terintegrasi dengan dimensi *autonomy* dalam *Self-Determination Theory* (SDT), yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik muncul optimal ketika kebutuhan psikologis dasar individu terpenuhi. Model psikologis Spreitzer (1995) mengidentifikasi empat dimensi *empowerment*, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Pemberdayaan diyakini mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja, meskipun efektivitasnya bergantung pada budaya organisasi dan kesiapan individu (Ramadhani & Aditya, 2022).

Lingkungan Kerja (*Work environment*)

Lingkungan Kerja adalah variabel independen lainnya yang dikaji dalam penelitian ini. Variabel ini secara konseptual terhubung dengan dimensi *relatedness* dalam *Self-Determination Theory* (SDT). Dalam konteks *Job Demands-Resources Model* (JD-R), lingkungan kerja yang mendukung berfungsi sebagai *job resource* yang merupakan faktor penentu dalam menumbuhkan *employee engagement* dan pada akhirnya meningkatkan kinerja individu (Azzahra, 2022).

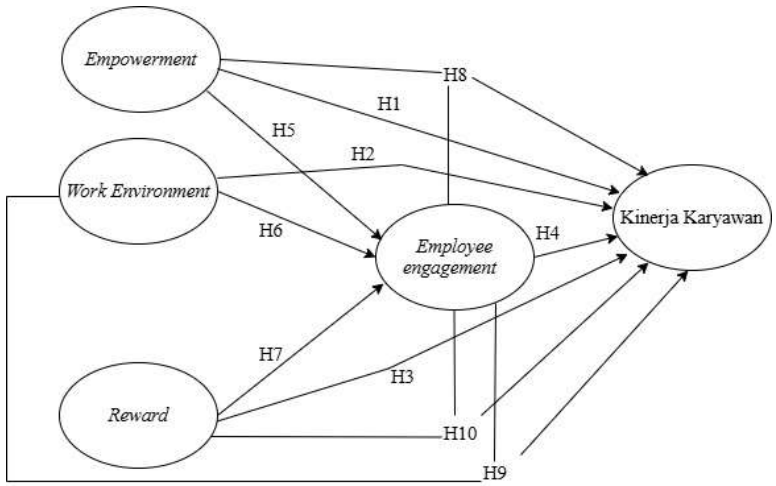
Penghargaan (*Reward*)

Reward (Penghargaan) merupakan variabel independen yang dihipotesiskan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara konseptual, *reward* dikaitkan dengan

dimensi *competence dalam Self-Determination Theory* (SDT). Teori ekspektansi memberikan landasan bahwa *reward* dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan upaya dan kinerja. Jenis *reward* mencakup insentif finansial, pengakuan, promosi, dan kesempatan pengembangan diri (Sari & Kusdiyanto, 2023). Ketika organisasi memberikan *reward* sebagai bentuk apresiasi, karyawan cenderung membalasnya dengan keterlibatan dan loyalitas yang lebih tinggi (Angraini, 2024).

Keterlibatan Karyawan (*Employee engagement*)

Employee engagement (Keterlibatan Karyawan) berfungsi sebagai variabel intervening (mediasi) dalam penelitian ini. Definisi *employee engagement* adalah keadaan mental yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Saddawero et al., 2023; Setyawan et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa dampak positif dari pemberdayaan dan sistem penghargaan baru muncul setelah terjadi peningkatan keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya (Balalimbu et al., 2023). Dalam konteks PT Berkarya Putra Inovasi, *employee engagement* menjadi mekanisme penting di mana *empowerment* dan *reward* dapat berkontribusi pada kinerja karwayan.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara *empowerment*, *work environment*, *reward*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada PT Berkarya Putra Inovasi, dengan unit analisis seluruh karyawan tetap yang berperan langsung dalam proses operasional perusahaan.

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena tidak semua karyawan memiliki pengalaman kerja yang memadai untuk menilai variabel penelitian secara akurat, sehingga pemilihan responden harus mempertimbangkan karakteristik tertentu. Penggunaan sensus tidak diterapkan karena sebagian karyawan masih berstatus kontrak jangka pendek, sedangkan random sampling tidak digunakan karena populasi bersifat heterogen terutama dalam masa kerja dan jenis pekerjaan sehingga dapat mengurangi ketepatan analisis. Adapun kriteria inklusi responden terdiri dari: (1) karyawan tetap PT Berkarya Putra Inovasi, (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun sehingga telah memahami sistem kerja, budaya organisasi, dan kebijakan reward perusahaan, (3) karyawan bagian operasional dan staff administrasi, (4) bersedia

berpartisipasi dan mengisi kuesioner secara lengkap. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 128 responden yang memenuhi syarat untuk dianalisis.

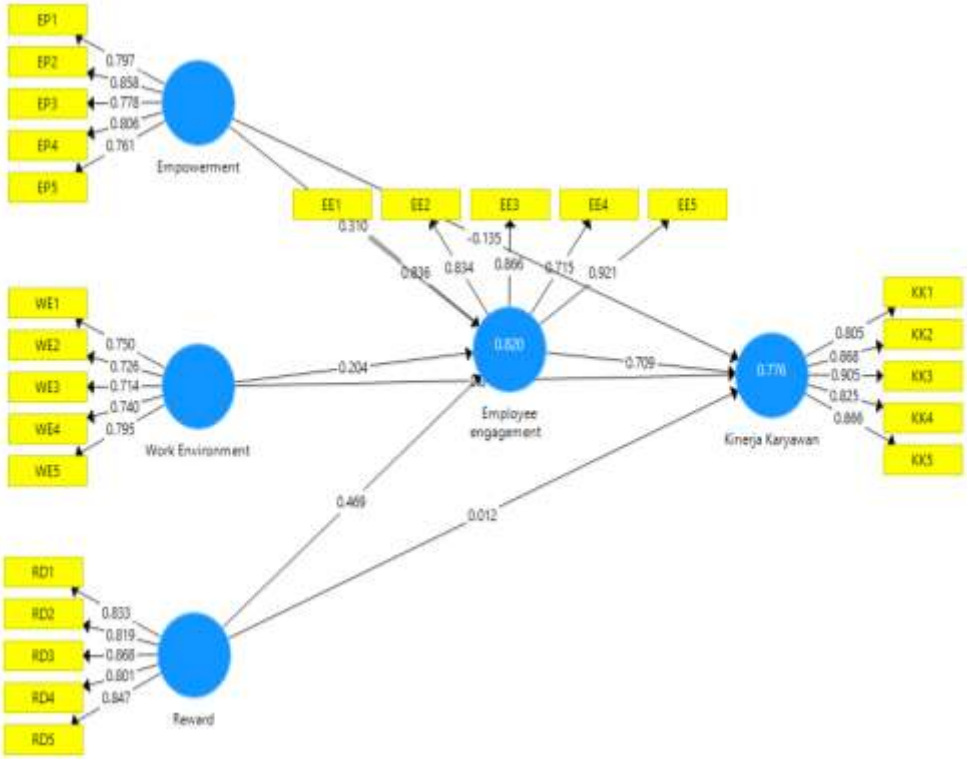
Instrumen penelitian berupa kuesioner berbasis Google Form yang disusun menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Setiap variabel diukur melalui sejumlah indikator operasional yang dikembangkan dari penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks organisasi. Kuesioner mencakup indikator *empowerment*, *work environment*, *reward*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* mencakup pemeriksaan validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk melalui *nilai loading factor*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*. Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui nilai *R-square*, *Q-square*, serta pengujian signifikansi jalur dengan metode *bootstrapping*. Seluruh proses analisis data dilaksanakan menggunakan software SmartPLS versi 4, yang memungkinkan pengujian model dengan variabel laten dan hubungan mediasi secara lebih komprehensif.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, dengan nilai loading factor di atas 0,7, AVE di atas 0,5, serta *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,7. Evaluasi model struktural (inner model) juga menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan variasi *employee engagement* dan kinerja karyawan pada PT Berkarya Putra Inovasi secara cukup kuat, ditunjukkan dengan nilai *R-Square* yang memadai.



Gambar 2. Analisis jalur penelitian

Gambar analisis jalur menggambarkan hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian yang dianalisis menggunakan SEM-PLS. Tiga variabel independen, *empowerment*, *work environment*, dan *reward*, ditampilkan dengan jalur langsung menuju *employee engagement* serta jalur langsung menuju kinerja karyawan, sehingga memungkinkan penilaian pengaruh langsung dan tidak langsung. *Employee engagement* juga memiliki jalur langsung ke kinerja karyawan, menunjukkan posisinya sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap hasil kerja. Setiap jalur dilengkapi koefisien yang menunjukkan arah dan besarnya pengaruh, sedangkan nilai *R-square* pada *employee engagement* dan kinerja karyawan menunjukkan besarnya varian yang dijelaskan oleh model.

Secara keseluruhan, struktur gambar menunjukkan bahwa model penelitian menguji mekanisme kausal yang terintegrasi, di mana *employee engagement* berperan sebagai penghubung utama antara *empowerment*, lingkungan kerja, dan reward dengan kinerja karyawan. Visualisasi tersebut menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada faktor struktural seperti lingkungan kerja atau sistem penghargaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan yang terbentuk dari praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Tabel 1 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Koefisien Jalur	t-Statistic	P-Value	Keterangan
H1	*Empowerment* -> Kinerja Karyawan	1.177	0.240	Ditolak
H2	*Work environment* -> Kinerja Karyawan	2.905	0.004	Diterima
H3	*Reward* -> Kinerja Karyawan	0.104	0.917	Ditolak
H4	*Employee engagement* -> Kinerja Karyawan	5.638	0.000	Diterima
H5	*Empowerment* -> *Employee engagement*	4.286	0.000	Diterima
H6	*Work environment* -> *Employee engagement*	3.250	0.001	Diterima
H7	*Reward -> Employee engagement*	4.625	0.000	Diterima

Sumber: Ningsih, 2025.

Tabel 2 Uji Hipotesis pengaruh Mediasi model Penelitian

Hipotesis	Koefisien Jalur	t-Statistic	P-Value	Keterangan
H8	*Empowerment -> Employee engagement* -> Kinerja Karyawan	3.223	0.001	Diterima
H9	*Reward -> Employee engagement* -> Kinerja Karyawan	3.894	0.000	Diterima
H10	*Work environment* -> *Employee engagement* -> Kinerja Karyawan	2.552	0.011	Diterima

Sumber: Ningsih, 2025.

Secara spesifik, penelitian ini menemukan bahwa *empowerment* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja jika terlebih dahulu meningkatkan keterlibatan mereka. Sementara itu, *work environment* terbukti berpengaruh signifikan baik terhadap *employee engagement* maupun kinerja karyawan, sehingga kondisi lingkungan kerja yang mendukung dapat mendorong keterlibatan dan hasil kerja secara langsung.

Temuan penting lainnya adalah bahwa *reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, *reward* tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi dapat memperkuat keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara tidak langsung. Selanjutnya, *employee engagement* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh *empowerment*, *work environment*, dan *reward* terhadap kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan di PT Berkarya Putra Inovasi tidak dapat hanya mengandalkan pemberdayaan maupun sistem *reward* semata, tetapi harus difokuskan pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif serta peningkatan keterlibatan karyawan. *Employee engagement* terbukti menjadi mekanisme kunci yang menjembatani pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowerment* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun memberikan pengaruh positif dan signifikan melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pemberian wewenang dan kepercayaan kepada karyawan belum secara otomatis mampu meningkatkan kinerja apabila tidak disertai dengan keterlibatan emosional dan psikologis terhadap pekerjaan. Dalam konteks organisasi, khususnya perusahaan berbasis teknologi, *empowerment* menjadi efektif ketika karyawan merasa memiliki peran yang bermakna, didengar pendapatnya, serta dilibatkan secara aktif dalam proses kerja, sehingga meningkatkan keterikatan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa engagement merupakan mekanisme kunci yang menjembatani hubungan antara *empowerment* dan kinerja karyawan (Abdulloh & Wulansari, 2018; Asbari et al., 2020; Ramadhani & Aditya, 2022).

Selanjutnya, lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, serta secara tidak langsung melalui peningkatan *employee engagement* . Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja memiliki peran strategis karena mampu menciptakan kondisi kerja yang aman, nyaman, dan mendukung produktivitas karyawan secara langsung. Lingkungan kerja yang kondusif membantu karyawan bekerja lebih fokus, meminimalkan tekanan kerja, serta mendorong interaksi sosial yang sehat, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung juga memperkuat keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *work environment* merupakan faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja dan engagement karyawan (Ariyani & Setiawan, 2022; Armansyah, 2024; Azzahra, 2022; Zhenjing et al., 2022).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *reward* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun memberikan pengaruh signifikan melalui *employee engagement* . Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem penghargaan tidak selalu menjadi pendorong utama peningkatan kinerja apabila hanya dipahami sebagai kompensasi finansial semata. *Reward* justru lebih berperan sebagai bentuk pengakuan dan apresiasi organisasi yang mampu meningkatkan persepsi keadilan dan rasa dihargai, sehingga mendorong keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Dengan meningkatnya *employee engagement*, *reward* baru memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa *reward* lebih efektif memengaruhi kinerja melalui

variabel psikologis seperti engagement dan kepuasan kerja (Angraini, 2024; Daulina et al., 2024; Sari & Kusdiyanto, 2023).

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowerment*, lingkungan kerja, dan *reward* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* . Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan tidak terbentuk oleh satu faktor secara terpisah, melainkan melalui kombinasi dukungan struktural berupa pemberdayaan, kondisi lingkungan kerja yang kondusif, serta sistem penghargaan yang adil. Karyawan yang merasa dipercaya, didukung dalam lingkungan kerja yang nyaman, dan memperoleh apresiasi atas kontribusinya cenderung menunjukkan tingkat antusiasme, dedikasi, serta komitmen kerja yang lebih tinggi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi mampu memperkuat *employee engagement* sebagai refleksi kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi (Asbari et al., 2020; Imron & Salim, 2020).

Selanjutnya, *employee engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif memiliki semangat kerja, konsistensi, serta komitmen yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas. Tingginya *employee engagement* mendorong munculnya perilaku kerja positif, seperti kesediaan memberikan usaha ekstra dan orientasi pada pencapaian target, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian yang menempatkan *employee engagement* sebagai determinan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Nordianto & Irbayuni, 2024; Ramadhani & Aditya, 2022).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mekanisme mediasi utama dalam hubungan antara *empowerment*, lingkungan kerja, dan *reward* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia tidak akan memberikan hasil optimal tanpa adanya keterlibatan psikologis karyawan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan, khususnya pada perusahaan yang menghadapi dinamika perubahan lingkungan kerja dan transformasi digital, perlu diarahkan pada strategi pengelolaan sumber daya manusia yang secara konsisten membangun dan memperkuat *employee engagement* .

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. *Empowerment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. *Work environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. *Reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. *Empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*
6. *Work environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
7. *Reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* .
8. *Employee engagement* memediasi secara signifikan dan bersifat positif pengaruh *empowerment* terhadap kinerja karyawan.
9. *Employee engagement* memediasi secara signifikan dan bersifat positif pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan.
10. *Employee engagement* memediasi secara signifikan dan bersifat positif pengaruh *work environment* terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk memprioritaskan peningkatan kualitas lingkungan kerja karena terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan *employee engagement* , serta mengoptimalkan penerapan *empowerment* dengan menekankan pada peningkatan keterlibatan karyawan, mengingat *empowerment* dan *reward* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja namun memberikan pengaruh signifikan melalui *employee engagement* . Selain itu, sistem *reward* perlu dirancang secara adil, transparan, dan berorientasi pada penguatan keterikatan karyawan agar dampaknya terhadap kinerja dapat lebih optimal melalui mekanisme mediasi *employee engagement* . Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau kepuasan kerja serta menggunakan pendekatan metode yang berbeda agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Abdulloh, A., & Wulansari, N. A. (2018). Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, *9*(2), 45–56.

Angraini, Y. (2024). Working Environment dan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kerjasama Tim sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Nagari. *Jurnal Visi Manajemen*, *10*(4), 254–272. https://doi.org/https://doi.org/10.56910/jvm.v10i3.558

Ariyani, Y., & Setiawan, R. (2022). Pengaruh *Work environment* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee engagement* sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, *10*(2), 123–135.

Armansyah. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Hpa Tanjungpinang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *3*(1), 81 – 93. https://doi.org/10.24034/jimbis.v3i1.6580

Asbari, M., Pramono, R., & Purwanto, A. (2020). Pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi *Employee engagement* . *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, *3*(1), 45–60.

Azzahra, F. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *7*(1), 88–95.

Balalimbu, N., Malinda, A., Natasyah, L., Wintoro, F., & Khaerana. (2023). Pengaruh *Employee engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asera Tirta Posidonia Kota Palopo. *Kontan: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, *2*(3). https://doi.org/10.59818/kontan.v2i3.570

Daulina, F., Efendi, A., & Damingun. (2024). Pengaruh *Reward* dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, *5*(1), 93–103. https://doi.org/10.47065/jtear.v5i1.1438

Imron, M., & Salim, A. (2020). Pengaruh *Empowerment* dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Mediasi *Employee engagement* . *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *8*(2), 119–129.

Nazarejova, J., Soltysova, Z., & Rudeichuk, T. (2024). Requirements and Barriers for Human-Centered SMEs. *Sensors (Basel)*, *24*(14), 4681. https://doi.org/10.3390/s24144681

Nazarudin, M. A., & Kuswinarno, M. (2024). Transformasi Digital Dalam Pengelolaan Sdm: Tantangan Dan Peluang Di Era Industri 5.0. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, *2*(11), 1–14. https://doi.org/10.62281

Nordianto, A. F., & Irbayuni, S. (2024). Pengaruh *Employee engagement* Terhadap Kinerja

Karyawan Bagian Service Melalui Kepuasan Kerja Di Pt Astra International Tbk Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, *7*(6), 5918–5926. https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v7i6.11973

Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and Human Resources Management in Non-Profit Organizations: Its Interaction with Open Innovation. *Ournal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.*, *7*(1), 75. https://doi.org/10.3390/joitmc7010075

P, A. S. K. P., Citta, A. B., & Ridha, A. (2024). Pengaruh *Empowerment* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *4*(4), 5712–5723. https://doi.org/https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.13750

Purnama, E., & Indrawijaya, S. (2022). Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PT. Transportasi Gas Indonesia Cabang Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, *11*(3), 569–575. https://doi.org/https://doi.org/10.22437/jmk.v11i03.16476

Rahayu, S. T., Mansyur, & Ismail, I. (2024). Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Suksesnya Suatu Perusahaan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, *2*(12), 1–14.

Rajâa, O., & Mekkaoui, A. (2025). Revealing the impact of social exchange theory on financial performance: a systematic review of the mediating role of human resource performance. *Cogent Business & Management*, *12*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2475983%0A%0A Copy citation to clipboard

Ramadhani, S., & Aditya, H. (2022). Pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee engagement* pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Manajemen Strategik Dan Bisnis*, *12*(1), 98–107.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.)*. Pearson Education.

Saddawero, A. I., Hidayat, M., & Badaruddin. (2023). Pengaruh *Employee engagement* , Motivasi Kerja, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Umum Videi. *Ghendera Buana Jurnal*, *1*(3), 266–280. https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/gbj

Sari, E. T. M., & Kusdiyanto. (2023). Pengaruh Pemberian *Reward*, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia di Surakarta cabang Purwosari). *Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, *4*(1), 73–88.

Setyawan, A. A., Ningsih, Y., Utami, E. Y., Yakin, I., & Sulastri, T. (2024). Pengaruh *Employee engagement* , Public Service Motivation Dan Affective Commitment Terhadap Kinerja Karyawan. *Edunomika*, *8*(2), 1–14.

Sinaga, Z. A., & Harahap, L. M. (2025). Transformasi Ekonomi Indonesia Menuju Ekonomi Digital: Tantangan Dan Strategi. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, *2*(3), 26–33. https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jrme.v2i3.4273

Wibaselppa, A., Thaib, M., Bandarsyah, Dyasvaro, R., Putri, Z., & Martha, A. G. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Job Insecurity Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Lampung. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, *11*(1), 59–71.

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Front Public Health*, *13*(10), 890400. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022