

Peran Kesempatan Promosi Dalam Memediasi Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Wilmar Group Unit Serang)

Wawan Saputra

Magister Manajemen, Universitas Bina Bangsa
wsaputra789@gmail.com

Uli Wildan Nuryanto

Magister Manajemen, Universitas Bina Bangsa
uli.wildan11@gmail.com

Furtasan Ali Yusuf

Magister Manajemen, Universitas Bina Bangsa
fay@binabangsa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui variabel kesempatan promosi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survey dengan metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) PLS dengan menggunakan 40 indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel laten terhadap 233 responden dari enam perusahaan yang keseluruhannya merupakan Grup Wilmar company yang terdapat di Kabupaten Serang Provinsi Banten. Hasil uji empiris menggunakan outer model analisis didapatkan dari 40 indikator terdapat 9 indikator yang tidak valid sehingga didropping dari model penelitian. Hasil uji reliabilitas menunjukkan item indikator memiliki kehandalan dan konsistensi yang baik. Sedangkan hasil uji empiris menggunakan inner model analisis didapatkan model penelitian memiliki *goodness of fit* yang baik dengan nilai r-square yang sangat tinggi. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kesempatan promosi. Temuan ini menekankan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang memperhatikan aspek keterlibatan dan pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat

Kata Kunci

Kinerja Karyawan; Kesempatan Promosi; Pemberdayaan Karyawan

I. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan persaingan bisnis yang semakin ketat membuat organisasi perlu memiliki karyawan yang produktif dan berdedikasi tinggi. Dengan perubahan tren, perusahaan dipaksa untuk memahami perilaku dan kebutuhan gugus tugas. Produktivitas keseluruhan organisasi tergantung pada kinerja individu (Natrajan et al., 2019). Karyawan merupakan salah satu faktor terpenting yang menentukan kemajuan suatu perusahaan. Kualitas suatu organisasi tergantung pada kualitas orang-orang yang

ada di dalamnya. Agar karyawan produktif dan berprestasi dalam bekerja, perusahaan perlu memiliki alat timbal balik yang selaras dengan kinerja masing-masing karyawan agar karyawan produktif dan berkinerja maksimal sesuai harapan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan bersama (Robbins, 2010).

Perusahaan membutuhkan karyawan yang produktif dan memiliki kinerja yang baik untuk mencapai tujuan bisnis. Namun, tidak semua karyawan memiliki tingkat keterlibatan dan pemberdayaan yang sama dalam bekerja. Hal ini dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan dan mengurangi efektivitas perusahaan. Keterlibatan karyawan ini penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pekerjaan. Dampak positif dari keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka akan meningkatkan akuntabilitas mereka dan merespons secara positif inovasi bisnis. Karyawan di tempat kerja diharapkan menunjukkan inisiatif, profesionalisme, dan bertanggung jawab atas standar kinerja yang tinggi (Azmy, 2019).

Tabel 1. Faktor Penyebab Tingginya Turnover

Alasan	Jumlah	%
Minimnya apresiasi atasan	8	8
Terbatasnya kesempatan karir	11	11
Penawaran yang lebih baik dari perusahaan lain	19	19
Persaingan antar karyawan	22	22
Minimnya gaji	27	27
Lingkungan yang kurang supportif	10	10
Lainnya	3	3
Jumlah	100	100

Sumber: Hasil Prasurvey (2023)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa faktor penyebab tingginya *turnover* karyawan disebabkan minimnya apresiasi hasil kerja sehingga karyawan merasa *load* pekerjaan yang tinggi dengan gaji yang didapat tidak sebanding, yaitu sebanyak 27%. Faktor kedua yaitu karena tingginya persaingan antar karyawan itu sendiri yang jumlahnya yang semakin banyak, tetapi posisi jabatan yang tetap (22%), penawaran yang lebih baik dari perusahaan lain (19%), dan terbatasnya kesempatan karir (11%).

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik pada suatu organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan berjalannya berbagai kegiatan di dalam organisasi. Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang dapat dilakukan adalah melalui pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*). Pemberdayaan (*Empowerment*) adalah saat dimana membekali karyawan dengan otonomi atau kekuasaan dalam memberikan pelayanan untuk menghadapi situasi yang tidak terduga atau masalah seperti: komplain. Dalam penyampaiannya, karyawan yang diberikan pemberdayaan (*empowerment*) bisa menunjukkan sikap yang fleksibel dan menyesuaikan dengan keinginan pelanggan (Choong et al., 2011).

Berkaitan dengan pengaruh Pemberdayaan karyawan terhadap Kesempatan Promosi juga masih terjadi inkonsistensi. Beberapa peneliti mengatakan bahwa Pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kesempatan promosi seperti (Suh & Yoon, 2017) dan (Lee et al., 2017) sementara itu (Cheng & Fang, 2019) dan (Kim, 2020) menyimpulkan bahwa Pemberdayaan Karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kesempatan promosi. Posisi peneliti di sini hendak mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung Keterikatan Karyawan dan Pemberdayaan

Karyawan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Kesempatan promosi. Selama ini, berdasarkan hasil penelusuran dapat diketahui belum adanya penelitian yang menggunakan Kesempatan promosi sebagai intervening variabel. Hal inilah yang juga menjadi novelty penelitian ini.

II. LANDASAN TEORI

Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk naik jabatan merupakan faktor penting yang diinginkan oleh banyak karyawan. Menurut penelitian (Greenberg & Marhaba, 2018) hal ini menjadi salah satu kriteria utama bagi para pekerja dalam memilih tempat bekerja. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa keinginan untuk memiliki peluang promosi yang baik menjadi motivasi yang kuat bagi para karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Menurut (Bono, 2001), Kesempatan promosi dapat didefinisikan sebagai "persepsi karyawan tentang kemungkinan dan kejelasan peluang promosi di masa depan di perusahaan mereka". Studi ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang *promotion opportunities* dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang jelas dan terukur secara obyektif untuk memberikan peluang promosi yang adil dan terbuka bagi seluruh karyawan.

Keterlibatan Karyawan

Employee engagement merupakan konsep yang berkaitan dengan komitmen, keterlibatan, motivasi, dan kepuasan karyawan dalam organisasi. *Employee engagement* melibatkan interaksi antara karyawan dan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut (Hewitt, 2015), *employee engagement* dapat diartikan sebagai "tingkat keterlibatan dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, yang menunjukkan tingkat kepuasan karyawan, produktivitas, dan retensi karyawan". Menurut (Macey et al., 2011), tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi mereka. Hal ini melibatkan karyawan yang merasa terikat dengan nilai-nilai, tujuan, dan tujuan organisasi, serta merasa bahwa kontribusi mereka sangat dihargai dan penting bagi kesuksesan organisasi. *Employee engagement* juga mencakup aspek seperti motivasi, kepuasan kerja, kepercayaan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. *Employee engagement* dimulai pada awal abad ke-20 ketika perusahaan mulai memperhatikan pentingnya kesejahteraan karyawan dan kebutuhan mereka di luar lingkup pekerjaan. Perusahaan seperti Cadbury dan Rowntree mulai memberikan perumahan, keamanan kerja, dan fasilitas kesehatan dan pendidikan untuk karyawan mereka. Kemudian pada tahun 1950-an dan 1960-an, teori motivasi seperti teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow dan teori motivasi hygiene Frederick Herzberg semakin banyak dibahas dan diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

Pemberdayaan Karyawan

Employee empowerment adalah konsep manajemen sumber daya manusia yang memberikan karyawan kontrol atas pekerjaan mereka dan memberi mereka wewenang untuk membuat keputusan yang memengaruhi hasil kerja mereka. *Employee empowerment* merupakan strategi penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Sarker et al., 2019), *employee empowerment* dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Penelitian ini meneliti hubungan antara *employee empowerment*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di perusahaan manufaktur di Bangladesh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee empowerment*

berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa tiga dimensi *employee empowerment*, yaitu otonomi, penguasaan tugas, dan kesempatan untuk belajar dan pertumbuhan, mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dimensi otonomi dan kesempatan untuk belajar dan pertumbuhan terbukti menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan dimensi penguasaan tugas memiliki pengaruh yang lebih kecil.

Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut (Fahmi, 2010) adalah hasil yang didapatkan suatu organisasi walaupun organisasi tersebut dalam penghasilan satu periode waktu bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented*. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2018), mengatakan bahwa hasil kerja seseorang yang diukur secara kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai yang dilaksanakan tepat waktu dalam melaksanakan tugasnya penuh tanggung jawab sesuai tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja menjadi elemen krusial dalam konteks perusahaan atau organisasi, di mana hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dapat menentukan kualitas kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja perusahaan yang baik sangat tergantung pada potensi karyawan di dalamnya. (Sutrisno, 2020), mengatakan bahwa hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Kinerja merupakan ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Pemasukan seringkali terhambat oleh tenaga kerja, sedangkan pengeluaran diukur menggunakan kesatuan fisik, bentuk, dan nilai.

Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu dan disajikan dalam tinjauan literature dan kerangka model di atas, terdapat beberapa hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Keterlibatan Karyawan (X1) berpengaruh positif terhadap Kesempatan Promosi (Y)
2. Pemberdayaan Karyawan (X2) berpengaruh positif terhadap Kesempatan Promosi (Y)
3. Kesempatan Promosi (Y) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Z)
4. Keterlibatan Karyawan (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Z)
5. Pemberdayaan Karyawan (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Z)
6. Keterlibatan Karyawan (X1) melalui Kesempatan Promosi (Y) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Z)
7. Pemberdayaan Karyawan (X2) melalui Kesempatan Promosi (Y) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Z)
8. Keterlibatan Karyawan (X1) dan Pemberdayaan Karyawan (X2) berpengaruh positif secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Z)

III. METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Dilihat dari data penelitian yang hendak digali, jenis penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif berusaha menguji hipotesis yang sudah dikembangkan berdasarkan teori dengan menggunakan data yang diperoleh dari lapangan. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Metode penelitian kuantitatif, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2015). Penelitian ini menggunakan tipe

penelitian korelasional. Penelitian korelasional berusaha menghubungkan antara variabel yang satu dengan variabel lainnya baik hubungan positif maupun negatif, baik satu arah maupun dua arah. Dalam penelitian ini seluruh hubungan bersifat positif satu arah.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini dengan karakteristik responden yang telah mengisi kuisisioner melalui digital yang telah di sebar oleh peneliti ke semua responden melalui whatsapp jalur pribadi maupun jalur grup whatsapp. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan wilmar group unit serang yang terdiri dari 6 (enam) perusahaan dengan jumlah 233 karyawan (responden). Penentuan ukuran sampel untuk analisis menurut (Ferdinand, 2014) adalah sebagai berikut dimana Penelitian ini memiliki 40 indikator sehingga jumlah minimum sampel adalah $\frac{40 \times 40 + 1}{2} = 801$ atau $40 \times 5 = 200$ sehingga besaran sampel berkisar antara 200 – 801 responden. Penulis memutuskan untuk mengambil sampel maksimal sebanyak 200 responden dari hasil perhitungan. Hal tersebut bertujuan untuk mengantisipasi terambilnya sampel yang tidak valid.

Klasifikasi Variabel Penelitian

Penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 kelompok variabel; pertama keterlibatan karyawan, pemberdayaan dimasukkan ke dalam variabel bebas (variabel eksogen), kedua kesempatan promosi termasuk variabel intervening dan ketiga kinerja karyawan termasuk variabel terikat (variabel endogen). Data yang dikumpulkan dari kuesioner dihitung menggunakan skala likert dimana skala nilai 5 untuk nilai tertinggi dan nilai 1 untuk nilai terendah. Nilai 5 menunjukkan sangat setuju dengan kondisi sebenarnya di lapangan sedangkan nilai 1 sangat tidak setuju yang menggambarkan kondisi sebaliknya.

Analisa Model

Penelitian ini bertujuan memperoleh model terbaik dalam menjelaskan pengaruh kesempatan promosi, keterlibatan karyawan, dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan di Wilmar Group Unit Serang. Analisa *outer* model dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid dan reliabel*). Analisa *outer* model dapat dilihat dari beberapa indikator diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Sedangkan tujuan dari uji struktural model adalah melihat korelasi antara konstruk yang diukur yang merupakan uji t dari *partial least square* itu sendiri. Struktural atau *inner* model dapat diukur dengan melihat nilai *R-square* model yang menunjukkan seberapa besar pengaruh antara variabel dalam model.

IV. HASIL PENELITIAN

Hasil Tes Deskriptif

Demografi responden yang di tabulasikan pada tabel dibawah diperoleh dari analisa deskriptif. Mayoritas sampel adalah laki-laki (92,7%), kategori usia >30 - 40 tahun (52%), pendidikan mayoritas Sarjana (44%), masa kerja mayoritas 10 - <15 tahun (31,7%), dan mayoritas golongan / jabatan adalah operator (31,3%).

Tabel 2. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-Laki	216
Perempuan	17
Jumlah	233

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

Di perolehan jumlah responden bahwa pengisian kuesioner dengan keseluruhan laki-laki dengan jumlah 216 responden dan perempuan berjumlah 17 responden.

Tabel 3. Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase%
20 – 30 Tahun	80	34 %
>30 - 40 Tahun	120	52 %
>40 – 50 Tahun	33	14 %
Jumlah	233 Responden	100 %

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

Data tabel menunjukkan bahwa usia responden terbanyak yaitu >30-40 tahun dengan jumlah 120 orang persentase 52%, sedangkan usia 20-30 tahun berjumlah 80 orang persentase 34% dan usia >40-50 tahun berjumlah 33 orang persentase 14%.

Tabel 4. Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase %
SMA/SMK	45	19 %
Diploma	85	36 %
S1 (Sarjana)	103	44 %
Jumlah	233 Responden	100 %

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

Dari tabel menerangkan bahwa responden dari pendidikan terbanyak yaitu S-1 sarjana dengan jumlah 103 orang persentase 44%, sedangkan pendidikan diploma berjumlah 85 orang persentase 36% dan lulusan SMA/SMK 45 orang dengan persentase 19%.

Tabel 5. Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Laki-laki	Perempuan
< 2 Tahun	40	4
2 - < 6 Tahun	46	3
6 - < 10 Tahun	50	3
10 - < 15 Tahun	70	4

15 – 25 Tahun	10	3
Jumlah	216	17

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

Dari tabel menerangkan bahwa responden terbanyak dari masa kerja 10-<15 tahun laki-laki 70 orang perempuan 4 orang, sedangkan masa kerja <2 tahun laki-laki 40 orang perempuan 4 orang, dan yang paling sedikit responden masa kerja di 15-25 tahun yaitu 10 orang laki-laki perempuan 3 orang.

Tabel 6. Golongan / Jabatan Responden

Jabatan	Laki-laki	Perempuan
2 (Operator, Jr.Admin)	70	3
3 (Sr.Admin, Staf, Foreman)	30	2
4 (Asistant Supervisor)	25	2
5 (Supervisor)	20	2
6 (Asistant Manager)	30	4
7 (Manager)	23	2
8 (General Manager)	18	2
Jumlah	216	17

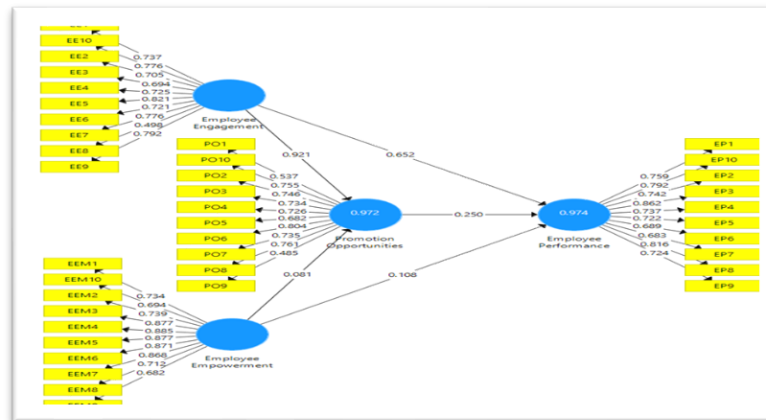
Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

Tabel diatas menerangkan bahwa responden terbanyak dari jabatan Operator, Jr. Admin dengan jumlah 70 orang laki-laki dan 3 perempuan, sedangkan yang paling sedikit responden dari jabatan General Manager dengan jumlah 18 orang dan perempuan 2 orang.

Hasil Analisa SEM dengan Partial Least Square

Hasil Outer Model Analisis

Outer model adalah jenis model yang menghubungkan antara variabel laten dengan indikator atau bisa disebut outer model yang didefinisikan bila setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model diantaranya adalah: validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas komposit, Average Variance Extracted (AVE) dan alpha cronbach's. Model Algoritma PLS disajikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 1 Algoritma Model PLS

1. Hasil Uji konvergen Validitas (Loading Faktor)

Nilai koergeren validitas digunakan untuk mengukur besarnya loading factor pada setiap variabel laten yang diujikan. Nilai loading faktor diatas 0.70 sangat disarankan dan disimpulkan sebagai sebuah indikator yang valid untuk mengukur variabel laten yang diujikan (Hair et al, 2010). Hasil uji konvergen validitas dari setiap indikator terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7. Nilai Loading Faktor

Konstruk	Employee Empowerment	Employee Engagement	Promotion Opportunities	Employee Performance	
EEM1	0,734				
EEM2	0,739				
EEM3	0,877				
EEM4	0,885				
EEM5	0,877				
EEM6	0,871				
EEM7	0,868				
EEM8	0,712				
EEM9	0,682				
EEM10	0,694				
EE1		0,737			
EE2		0,705			
EE3		0,694			
EE4		0,725			
EE5		0,821			
EE6		0,721			
EE7		0,776			
EE8		0,498			
EE9		0,792			
EE10		0,776			
PO1			0,537		
PO2			0,746		
PO3			0,734		
PO4			0,726		

PO5			0,682	
PO6			0,804	
PO7			0,735	
PO8			0,761	
PO9			0,485	
PO10			0,755	
EP1				0,759
EP2				0,742
EP3				0,862
EP4				0,737
EP5				0,722
EP6				0,689
EP7				0,683
EP8				0,816
EP9				0,724
EP10				0,792

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

Dari hasil pengujian diatas didapatkan sebanyak 2 indikator employee empowerment tidak valid karena nilai loading faktornya dibawah 0,70 yaitu indikator EEM9 dan EEM10 sehingga kedua indikator tersebut di exclude dari model penelitian. Sedangkan sebanyak 8 indikator lainnya yaitu EEM1 hingga EEM8 didapatkan valid, mengingat nilai loading faktor yang dihasilkan di atas 0,70. Hasil uji loading faktor terhadap indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten employee engagement didapatkan sebanyak 2 indikator tidak valid karena memiliki nilai loading faktor di bawah 0,70 yaitu EE3 dan EE8 sehingga kedua indikator tersebut di exclude dari model penelitian. Hasil uji konvergen validitas selanjutnya terhadap variabel laten promotion opportunities didapatkan sebanyak 3 indikator tidak valid karena nilai loading faktor dibawah 0,70 antara lain PO1, PO5 dan PO9. Sehingga ketiga indikator tersebut di exclude dari model penelitian. Sedangkan hasil uji konvergen validitas terhadap variabel laten employee performance didapatkan sebanyak 2 indikator tidak valid karena nilai loading faktornya di bawah 0,70 yaitu EP6 dan EP7 sehingga diexclude dari model penelitian.

2. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Nilai AVE memberikan nilai varians pada tiap variabel dalam ketegasan yang mampu diperoleh oleh variabel lebih besar dibandingkan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai AVE diharuskan > 0,5. Berikut selengkapnya hasil disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 8. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Employee Empowerment	0,637
Employee Engagement	0,784
Employee Performance	0,820
Promotion Opportunities	0,803

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

Berdasarkan hasil uji validitas yang kedua dengan menggunakan parameter AVE, didapatkan keempat variabel laten memiliki nilai AVE di atas 0,50 yang menggambarkan Tingkat validitas dan keakuratan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten lebih besar dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran.

3. Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing konstruk atau variabel laten berbeda dengan variabel lainnya dengan disajikan tabel dibawah ini yang menunjukkan hasil validitas diskriminan dari model penelitian dengan membandingkan antara nilai loading faktor dengan nilai cross loadingnya. Dari hasil analisis didapatkan nilai loading faktor keseluruhan indikator lebih besar dibandingkan dengan nilai crossloadingnya, sehingga dapat disimpulkan bahwasanya keseluruhan indikator valid dan mampu menjadi predictor bagi masing-masing variabel latennya sebagaimana terangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 9. Nilai Loading Faktor

Konstruk	Kinerja Karyawan
EP1	0,759
EP2	0,742
EP3	0,862
EP4	0,737
EP5	0,722
EP8	0,816
EP9	0,724
EP10	0,792
PO2	0,746
PO3	0,734
PO4	0,726
PO6	0,804
PO7	0,735
PO8	0,761
PO10	0,755
EE1	0,737
EE2	0,705
EE4	0,725
EE5	0,821
EE6	0,721
EE7	0,776
EE9	0,792
EE10	0,776
EEM1	0,734
EEM2	0,739
EEM3	0,877
EEM4	0,885
EEM5	0,877
EEM6	0,871
EEM7	0,868
EEM8	0,712

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

4. Composite Reliability

Uji outer model analisis berikutnya adalah uji reliability dengan menggunakan paramater composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,7. Berikut adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel laten yang telah diolah menggunakan Smart PLS 3:

Tabel 10. Nilai Composite Reliability (CR)

Variabel	Composite Reliability
Employee Empowerment	0,946
Employee Engagement	0,918
Employee Performance	0,929
Promotion Opportunities	0,906

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan seluruh variabel laten memiliki nilai composite reliability > 0,70 yang menggambarkan seluruh variabel laten memiliki reliabilitas yang baik. Berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwasanya indikator yang digunakan pada penelitian ini memiliki kehandalan dan keterulangan yang konsisten dan baik dalam mengukur masing-masing variabel latennya.

5. Alpha Cronbach

Untuk memperkuat hasil uji reliabilitas maka digunakan juga pengujian reliabilitas dengan menggunakan paramater *cronbach's alpha*. Dimana suatu variabel dapat dinyatakan *reliable* jika nilai *cronbach's alpha* > 0,6. Berikut adalah nilai cronbach's alpha dari masing-masing variabel:

Tabel 11. Hasil Uji Alpha Cronbach's

Variabel	Cronbach's Alpha
Employee Empowerment	0,935
Employee Engagement	0,900
Employee Performance	0,915
Promotion Opportunities	0,883

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan seluruh variabel laten memiliki nilai alpha cronbach's > 0,60 yang menggambarkan seluruh variabel laten memiliki reliabilitas yang baik dan hal ini memperkuat hasil pengujian composite reliability. Berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwasanya indikator yang digunakan pada penelitian ini memiliki kehandalan dan keterulangan yang konsisten dan baik dalam mengukur masing-masing variabel latennya.

Hasil Inner Model Analisis

1. Uji Kelayakan yang baik

Nilai R² menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai R² semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik. Hasil perhitungan pada tabel di bawah menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk model kinerja karyawan sebesar 0.974 dan untuk promotion opportunities sebesar 0.972 sehingga untuk variabel kinerja karyawan memiliki model yang kuat sedangkan variabel *promotion opportunities*

juga memiliki model yang kuat. Hasil Nilai R-square selengkapnya disajikan pada tabel berikut.

Tabel 12. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Performance	0,974	0,974
Promotion Opportunities	0,972	0,972

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

2. Uji Hipotesis

Analisis berikutnya adalah uji hipotesis untuk mengetahui signifikansi pengaruh antara konstruk 1628ndependent terhadap konstruk dependen dan mengisi jawaban hipotesis yang diajukan. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* < 0,05. Untuk melihat nilai *P-Value* dalam SmartPLS dilakukan melalui proses *bootstrapping* terhadap model yang sudah valid dan reliabel serta memenuhi kelayakan model. Nilai koefisien parameter dapat dijelaskan pada nilai (original sampel) dan nilai signifikansi t-statistik disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 13. Hasil Bootstraping Analysis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P-Values	Keterangan
Employee Empowerment - > Employee Performance	0,108	0,108	0,017	6,256	0,000	Signifikan
Employee Empowerment - > Promotion Opportunities	0,081	0,076	0,027	3,020	0,001	Signifikan
Employee Engagement -> Employee Performance	0,652	0,658	0,085	7,663	0,000	Signifikan
Employee Engagement -> Promotion Opportunities	0,921	0,925	0,023	40,707	0,000	Signifikan
Promotion Opportunities - > Employee Performance	0,250	0,245	0,088	2,830	0,002	Signifikan

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

Hipotesis 1

H1: Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap *promotion opportunities*

Hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *employee engagement* terhadap *promotion opportunities* dengan nilai original sample sebesar 0,921 yang artinya memiliki nilai positif, sedangkan nilai T statistik sebesar 40.707 dengan nilai *P-Value* 0.000 < 0.05

disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap *promotion opportunities*, maka H1 diterima.

Hipotesis 2

H2: Terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap *promotion opportunities*

Hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *employee empowerment* terhadap *promotion opportunities* dengan nilai original sample sebesar 0,081 yang artinya memiliki nilai positif, sedangkan nilai T statistik sebesar 3.020 dengan nilai *P-Value* $0.001 < 0.05$ disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee empowerment* terhadap *promotion opportunities*, maka H2 diterima.

Hipotesis 3

H3: Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

Hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample sebesar 0,652 yang artinya memiliki nilai positif, sedangkan nilai T statistik sebesar 7.663 dengan nilai *P-Value* $0.000 < 0.05$ disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, maka H3 diterima.

Hipotesis 4

H4: Terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan

Hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample sebesar 0,108 yang artinya memiliki nilai positif, sedangkan nilai T statistik sebesar 6.256 dengan nilai *P-Value* $0.000 < 0.05$ disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan, maka H4 diterima.

Hipotesis 5

H5: Terdapat pengaruh signifikan *promotion opportunities* terhadap kinerja karyawan

Hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *promotion opportunities* terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample sebesar 0,250 yang artinya memiliki nilai positif, sedangkan nilai T statistik sebesar 2.830 dengan nilai *P-Value* $0.002 < 0.05$ disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *promotion opportunities* terhadap kinerja karyawan, maka H5 diterima.

Hipotesis 6

H6: Terdapat pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui memediasi *promotion opportunities*

Dari hasil analisa *total effects* ditemukan bahwan hubungan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan masih signifikan dengan *P-Value* $0.002 < 0.05$ (signifikan alpha 5%). Dapat disimpulkan bahwa terdapat mediasi ini hanya bersifat semu atau partial (*partially mediating*), maka H6 diterima.

Hipotesis 7

H7: Terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan melalui memediasi *promotion opportunities*

Hasil analisis *total effects* ditemukan bahwa hubungan *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan masih signifikan dengan *P-Value* $0.029 < 0.05$ (signifikan alpha 5%).

Dapat disimpulkan bahwa mediasi ini hanya bersifat semu atau *partial* (*partially mediating*), maka H7 diterima.

PEMBAHASAN PENELITIAN

1. Pengaruh *employee engagement* terhadap *promotion opportunities*

Pengaruh hipotesis pertama menerangkan bahwa hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *employee engagement* terhadap *promotion opportunities* dengan nilai original sample sebesar 0,921 yang artinya memiliki nilai positif, sedangkan nilai T statistik sebesar 40.707 dengan nilai *P-Value* $0.000 < 0.05$ disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap *promotion opportunities*, maka **H1 diterima**.

Perusahaan industri bahwa *employee engagement* dapat mempengaruhi *promotion opportunities*. Dengan konsep ini maka perusahaan dapat meningkatkan *employee engagement* untuk menguatkan jiwa tanggung jawab yang terstruktur dalam bekerja, sedangkan *promotion opportunities* untuk meningkatkan *employee engagement* karyawan dalam bekerja sesuai tugas yang telah di berikan perusahaan. Kesimpulannya bahwa terdapat temuan yang signifikan antara *employee engagement* terhadap *promotion opportunities*, maka perusahaan memainkan perannya untuk meningkatkan kualitas pemberdayaan karyawan dengan memperhatikan sumber daya secara terstruktur dan disiplin yang sesuai variabel *employee engagement* terhadap *promotion opportunities*.

2. Pengaruh *employee empowerment* terhadap *promotion opportunities*

Pengaruh hipotesis kedua menerangkan bahwa hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *employee empowerment* terhadap *promotion opportunities* dengan nilai original sample sebesar 0,081 yang artinya memiliki nilai positif, sedangkan nilai T statistik sebesar 3.020 dengan nilai *P-Value* $0.001 < 0.05$ disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee empowerment* terhadap *promotion opportunities*, maka **H2 diterima**.

Perusahaan adalah tempat bekerja karyawan yang menghasilkan produksi bahwa *employee empowerment* dapat mempengaruhi *promotion opportunities*. Dengan konsep ini untuk meningkatkan *employee empowerment* karyawan yaitu karyawan memberikan perubahan terhadap lingkungan perusahaan dengan perubahan akan tercapai visi misi perusahaan, sedangkan *promotion opportunities* dimana seluruh sumber daya yang ada di perusahaan maka menerapkan *promotion opportunities*. Kesimpulannya bahwa terdapat temuan positif dan signifikan antara *employee empowerment* terhadap *promotion opportunities*.

3. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

Pengaruh hipotesis ketiga menerangkan bahwa hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample sebesar 0,652 yang artinya memiliki nilai positif, sedangkan nilai T statistik sebesar 7.663 dengan nilai *P-Value* $0.000 < 0.05$ disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, maka **H3 diterima**.

Perusahaan industri terpadu bahwa *employee engagement* dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian perusahaan terpadu dengan meningkatkan *employee engagement* yang harus di perkuat ilmu organisasi karyawan maka seorang karyawan dapat memperkuat keterlibatan kerja untuk menciptakan kinerja yang diharapkan. Kesimpulannya sesuai dari temuan adanya kaitan yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan maka perusahaan merancang untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam bekerja yang berkualitas pengetahuan,

bertanggung jawab, kedisiplinan terhadap perusahaan dengan memperhatikan lingkungan kerja serta menjalankan variabel *employee engagement* dengan kinerja karyawan.

4. Pengaruh *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan

Pengaruh hipotesis keempat menerangkan bahwa hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample sebesar 0,108 yang artinya memiliki nilai positif, sedangkan nilai T statistik sebesar 6.256 dengan nilai *P-Value* $0.000 < 0.05$ disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan, maka **H4 diterima**.

Perusahaan menjadikan karyawan yang terlibat dalam lingkup kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan kinerja karyawan. Kesimpulannya dari temuan adanya kaitan signifikan antara *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan, sehingga perusahaan memainkan perannya untuk meningkatkan kinerja karyawan sesuai ketentuan yang telah di targetkan oleh perusahaan serta menjalankan variabel *employee empowerment* dan kinerja karyawan.

5. Pengaruh *promotion opportunities* terhadap kinerja karyawan

Pengaruh hipotesis kelima menerangkan bahwa hasil koefisien jalur yang diperoleh antara *promotion opportunities* terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample sebesar 0,250 yang artinya memiliki nilai positif, sedangkan nilai T statistik sebesar 2.830 dengan nilai *P-Value* $0.002 < 0.05$ disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *promotion opportunities* terhadap kinerja karyawan, maka **H5 diterima**.

Perusahaan terpadu dapat memberikan peluang promosi jabatan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian perusahaan meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan dengan memberikan imbalan promosi jabatan yang sesuai tingkatan kerja karyawan, sedangkan kinerja karyawan adalah seorang/kelompok karyawan yang menjalankan peraturan serta sistem yang ada untuk mencapai yang diinginkan perusahaan. Kesimpulannya dari temuan yang ada terdapat pengaruh yang signifikan antara *promotion opportunities* terhadap kinerja karyawan, dengan itu perusahaan menjalankan visinya untuk mencapai hasil yang di inginkannya yaitu dengan memperkuat variabel *promotion opportunities* dan kinerja karyawan.

V. KESIMPULAN

Employee engagement berpengaruh terhadap *promotion opportunities*. Hal itu jika perusahaan menekankan *employee engagement* perusahaan dengan karyawan maka akan mempengaruhi *promotion opportunities*. Sehingga terdapat pengaruh *employee engagement opportunities* terhadap *promotion opportunities*, maka akan meningkatkan capaian yang diinginkan oleh perusahaan. *Employee empowerment* berpengaruh terhadap *promotion opportunities*. Hal itu jika perusahaan memberdayakan semua karyawan untuk lebih giat bekerja menargetkan hasil produksi dalam bekerja pada perusahaan, maka akan mempengaruhi *promotion opportunities*. Sehingga terdapat pengaruh *employee empowerment* terhadap *promotion opportunities*, maka akan meningkatkan semangat karyawan untuk menggapai peluang promosi jabatan di perusahaan. *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal itu jika perusahaan melakukan keterlibatan karyawan untuk memainkan peran dalam bekerja dengan situasi aman nyaman, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, maka akan menghasilkan suasana kerja aman dan menghasilkan produksi yang maksimal. *Employee empowerment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal itu jika perusahaan memaksimalkan pemberdayaan karyawan dengan meningkatkan pelatihan kerja, maka

akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga terdapat pengaruh *employee empowerment*, maka akan menghasilkan karyawan dan produksi capaian yang diinginkan oleh perusahaan. *Promotion opportunities* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal itu jika perusahaan menekankan *promotion opportunities* perusahaan kepada karyawan, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga terdapat pengaruh *promotion opportunities* terhadap kinerja karyawan, maka akan menghasilkan capaian yang diinginkan oleh perusahaan. Penelitian ini memiliki beberapa saran untuk penelitian selanjutnya yaitu : Mengkaji kinerja pimpinan terhadap amanah jabatan di perusahaan., mengkaji kerja karyawan kolaborasi dengan digitalisasi IA untuk memudahkan pekerjaan dan mengkaji peluang promosi tetap sasaran sesuai kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azmy, A. (2019). Employee Engagement Factors in A Higher Education Institution. *Binus Business Review*, 10(3), 187–200. <https://doi.org/10.21512/bbr.v10i3.5857>
- Bono, J. E. (2001). Job Crafting : A New Approach to Job Engagement. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 66–67.
- Cheng, H. Y., & Fang, S. C. (2019). The Influence of Employee Empowerment on Job Satisfaction and Performance : Moderating Effect of Organizational Culture. *European Journal of Business and Management*, 11(15), 39–46.
- Choong, Y. O., Panatik, S. A., & Ramayah, T. (2011). The Influence of Empowerment on Employee Performance : A Study of Service Sector in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 119–125.
- Fahmi. (2010). *Organisasi dan Manajemen : Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro Semarang.
- Greenberg, D., & Marhaba, R. (2018). The Role of Promotion Opportunities in Employee Motivatin. *Journal of Human Resources Management Research*, 8(1), 1–15.
- Hewitt, A. (2015). Trends in Global Employee Engagement. *Aon Hewitt Report*.
- Kim, S. (2020). The Impact of Employee Empowerment on Organizational Performance : The Moderating Role of Task Interdependence. *Sustainability*, 12(20).
- Lee, H. K., Park, J. W., & Kim, C. B. (2017). The Relationship Between Employee Empowerment and Job Performance : The Mediating Effects of Person-Job Fit. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 30(2), 271–294.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee Engagement : Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage*. John Wiley & Sons.
- Mangkunegara, A. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Natrajan, N. S., Sanjeev, R., & Singh, S. K. (2019). Achieving job performance from empowerment through the mediation of employee engagement: an empirical study. *Independent Journal of Management & Production*, 10(3), 1094. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i3.891>
- Robbins, S. P. (2010). *Organizational Behavior (13th ed)*. Pearson Education.
- Sarker, A., Khanam, R., & Siddique, M. A. B. (2019). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Performance in The

Manufacturing Sector of Bangladesh. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

Suh, H., & Yoon, Y. (2017). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment : Moderating Effects of Political Skill. *Korean Journal of Human Resource Development Quarterly* , 19(3), 91–118.

Sutrisno. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.