

ANALISIS SUPPORTIVE WORKPLACE ENVIRONMENT MODEL TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DIMEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT (Studi Kasus Salon Ambarawa Kabupaten Semarang)

ANIS SATU ROFIAH
NIM 22242637

PROGAM MAGISTER MNAJEMEN UNIVERSITAS BPD
anissyacsxl@gmail.com

ABSTRAK

Rofiah, Anis Satu. (2026). *Analisis Supportive Workplace Environment Model terhadap Employee Performance Dimediasi Employee Engagement (Studi Kasus Salon Ambarawa Kabupaten Semarang)*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas BPD..

Industri salon kecantikan merupakan sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan (*high-contact service*). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work motivation* dan *work recognition* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan salon kecantikan di Wilayah Ambarawa, Kabupaten Semarang. Landasan teoretis penelitian ini mengintegrasikan *Supportive Workplace Environment Model* dan *Social Exchange Theory* (SET).

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode verifikatif. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan salon kecantikan di Wilayah Ambarawa, Kabupaten Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh (*census sampling*) dengan jumlah responden sebanyak 55 orang. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin yang didistribusikan secara *online*. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* berorientasi *Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui *software* SmartPLS versi 4.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* ($\beta = 0,280$; $p = 0,021$); (2) *Work recognition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* ($\beta = 0,288$; $p = 0,015$); (3) *Work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,665$; $p = 0,000$), yang merupakan hubungan paling dominan dalam model; (4) *Work recognition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,313$; $p = 0,026$); (5) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* ($\beta = 0,423$; $p = 0,001$); (6) *Employee engagement* terbukti memediasi secara signifikan pengaruh *work motivation* terhadap *employee performance* ($\beta = 0,281$; $p = 0,010$) dengan efek mediasi

parsial (VAF = 50,0%); dan (7) *Employee engagement* terbukti memediasi secara signifikan pengaruh *work recognition* terhadap *employee performance* ($\beta = 0,232$; $p = 0,044$) dengan efek mediasi parsial (VAF = 31,4%). Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa *work motivation* dan *work recognition* mampu menjelaskan 94,0% variansi *employee engagement*, serta secara bersama-sama menjelaskan 95,6% variansi *employee performance*.

Implikasi manajerial penelitian ini menegaskan pentingnya pemilik dan pengelola salon untuk memberikan kesempatan berinisiatif kepada karyawan, membangun sistem apresiasi kerja yang konsisten, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif guna memperkuat keterikatan kerja demi meningkatkan kinerja pelayanan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Work Motivation, Work Recognition, Employee Engagement, Employee Performance, Supportive Workplace Environment, SEM-PLS, Salon Kecantikan*

ABSTRACT

Rofiah, Anis Satu. (2026). *Analysis of the Supportive Workplace Environment Model on Employee Performance Mediated by Employee Engagement (A Case Study of Salons in Ambarawa, Semarang Regency)*. Thesis. Master of Management Study Program, Faculty of Economics and Business, Universitas BPD.

The beauty salon industry represents a service sector that heavily relies on the quality of direct employee-customer interactions (high-contact service). This study aims to analyze the effect of work motivation and work recognition on employee performance, with employee engagement acting as a mediating variable among beauty salon employees in the Ambarawa region, Semarang Regency. The theoretical framework integrates the Supportive Workplace Environment Model and Social Exchange Theory (SET).

This study adopted a quantitative descriptive approach and a verificative research design. The population comprised all beauty salon employees in the Ambarawa region, Semarang Regency. A total census sampling (saturated sampling) technique was employed, yielding 55 respondents. Primary data were gathered via structured questionnaires utilizing a 5-point Likert scale administered online. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SEM-PLS) executed through SmartPLS version 4 software.

The findings revealed that: (1) Work motivation has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.280$; $p = 0.021$); (2) Work recognition has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.288$; $p = 0.015$); (3) Work motivation has a positive and significant effect on employee engagement ($\beta = 0.665$; $p = 0.000$), representing the most dominant direct relationship in the structural model; (4) Work recognition has a positive and significant effect on employee engagement ($\beta = 0.313$; $p = 0.026$); (5) Employee engagement has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.423$; $p = 0.001$); (6) Employee engagement significantly mediates the relationship between work motivation and employee performance ($\beta = 0.281$; $p = 0.010$) displaying partial mediation (VAF = 50.0%); and (7) Employee engagement significantly mediates the relationship between work recognition and employee performance ($\beta = 0.232$; $p = 0.044$) also demonstrating partial mediation (VAF = 31.4%). The coefficient of determination (R^2)

indicates that work motivation and work recognition explain 94.0% of the variance in employee engagement, and jointly account for 95.6% of the variance in employee performance.

The managerial implications highlight that salon owners and managers should empower employees by allowing job initiative, implementing consistent employee recognition programs, and fostering a collaborative workplace climate to enhance employee engagement, thereby driving sustained service performance.

Keywords: Work Motivation, Work Recognition, Employee Engagement, Employee Performance, Supportive Workplace Environment, SEM-PLS, Beauty Salon Industry.

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan kesadaran masyarakat terhadap perawatan diri, penampilan, dan gaya hidup telah meningkatkan permintaan terhadap berbagai layanan kecantikan yang ditawarkan salon (Leonard et al., 2021). Kondisi tersebut menciptakan persaingan yang semakin ketat antarpelaku usaha salon, termasuk di wilayah Ambarawa, Kabupaten Semarang. Dalam menghadapi persaingan tersebut, keberhasilan salon tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk dan fasilitas yang dimiliki, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pelanggan (Karami & Azar, 2025).

Karyawan salon memiliki peran yang sangat penting karena mereka menjadi ujung tombak dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, *employee performance* menjadi faktor strategis yang perlu mendapat perhatian dari pemilik maupun manajemen salon. Karyawan dengan kinerja yang baik akan mampu memberikan pelayanan yang profesional, ramah, cepat, dan sesuai dengan harapan pelanggan (Alnagbi et al., 2025). Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai permasalahan terkait *employee performance* terutama dialami salon di wilayah Ambarawa Kabupaten Semarang. Keluhan pelanggan diperoleh melalui *feedback* yang disampaikan setelah dilakukan perawatan. Berikut adalah hasil rekapitulasi keluhan pelanggan.

Tabel 1 Keluhan Pelanggan Salon di Wilayah Ambarawa Kabupaten Semarang Tahun 2025

No	Jenis Keluhan	Total Keluhan
1	Pelayanan kurang ramah	16
2	Waktu pelayanan terlalu lama	33
3	Kurang responsif terhadap pelanggan	21
4	Hasil layanan tidak sesuai harapan	50
5	Karyawan kurang menguasai teknik perawatan	14

Sumber: Manajemen Salon (2026)

Berdasarkan data pada Tabel Keluhan Pelanggan, terlihat bahwa masih terdapat berbagai keluhan yang disampaikan pelanggan terhadap pelayanan salon di wilayah Ambarawa Kabupaten Semarang. Keluhan tersebut mengindikasikan adanya permasalahan yang berkaitan dengan *employee performance* dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Secara keseluruhan tercatat sebanyak 134 keluhan yang terdiri dari pelayanan kurang ramah sebanyak 16 keluhan, waktu pelayanan terlalu lama sebanyak 33 keluhan, kurang responsif terhadap pelanggan sebanyak 21 keluhan, hasil layanan tidak sesuai harapan sebanyak 50 keluhan, dan karyawan kurang menguasai teknik perawatan sebanyak 14 keluhan. Kondisi ini menunjukkan perlunya upaya peningkatan *employee performance*.

Tabel 2 Kinerja Salon di Wilayah Ambarawa Kabupaten Semarang

Salon	2023	2024	2025	Penurunan
Salon A	24	22	19	20,8%
Salon B	21	20	18	14,3%
Salon C	26	24	22	15,4%
Rata-rata	24	22	20	16,7%

Sumber: Manajemen Salon (2026)

Berdasarkan Tabel 2, rata-rata jumlah treatment yang berhasil diselesaikan oleh karyawan pada tiga salon kecantikan selama periode 2023–2025 menunjukkan kecenderungan menurun. Pada Salon A, rata-rata treatment yang diselesaikan menurun dari 24 treatment per hari pada tahun 2023 menjadi 22 treatment pada tahun 2024 dan kembali turun menjadi 19 treatment per hari pada tahun 2025. Salon B mengalami penurunan dari 21 treatment menjadi

20 treatment, kemudian menjadi 18 treatment per hari. Sementara itu, Salon C juga menunjukkan tren yang sama, yaitu dari 26 treatment per hari pada tahun 2023 menjadi 24 treatment pada tahun 2024 dan 22 treatment pada tahun 2025. Secara keseluruhan, rata-rata kinerja karyawan di ketiga salon menurun dari 24 treatment per hari pada tahun 2023 menjadi 22 treatment pada tahun 2024 dan 20 treatment per hari pada tahun 2025. Penurunan jumlah treatment yang berhasil diselesaikan setiap hari mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan pada salon-salon di Wilayah Ambarawa Kabupaten Semarang

Penciptaan *supportive workplace environment* melalui pemberian *work recognition*, peningkatan *work motivation*, dan pengembangan *career development* menjadi determinan dalam meningkatkan *employee performance* (Rasool et al., 2025). Lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga mencakup dukungan sosial, penghargaan, kesempatan berkembang, hubungan kerja yang harmonis, serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan (Kim et al., 2023). Lingkungan kerja yang mendukung dapat diwujudkan melalui pemberian *work recognition*, yaitu pengakuan dan penghargaan atas kontribusi yang diberikan karyawan (Rasool et al., 2025). Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan prestasi mereka dihargai oleh pemilik atau manajer salon, mereka akan terdorong untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kinerjanya (Rasool et al., 2025; Yang et al., 2022; Jin & Kim, 2022).

Selain *work recognition*, faktor lain yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adalah *work motivation*. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih bersemangat dalam melayani pelanggan, lebih disiplin dalam bekerja, dan lebih siap menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan karyawan bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban tanpa menunjukkan komitmen yang kuat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan (Nusraningrum et al., 2024; Nurlinda & Hidayat, 2024; Rasool et al., 2025).

Meskipun usaha salon umumnya memiliki struktur organisasi yang relatif sederhana, karyawan tetap membutuhkan kepastian mengenai peluang pengembangan kompetensi dan karier (*career development*). Kesempatan mengikuti pelatihan kecantikan, sertifikasi profesional, peningkatan keterampilan, maupun peluang promosi jabatan dapat meningkatkan optimisme karyawan terhadap masa depan mereka dalam organisasi. Ketika karyawan melihat adanya kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal (Hosen et al., 2024; Rasool et al., 2025).

Pengaruh *work recognition*, *work motivation*, dan *career development* terhadap *employee performance* tidak selalu terjadi secara langsung. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, motivasi, dan kesempatan berkembang kepada karyawan, maka karyawan akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas perlakuan positif tersebut melalui peningkatan keterlibatan kerja (*employee engagement*) (Rasool et al., 2025; Jo & Shin, 2025). *employee engagement* menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana *supportive workplace environment* dapat diterjemahkan menjadi peningkatan *employee performance* (Rasool et al., 2025). Kajian ini mereplikasi penelitian yang dilakukan (Rasool et al., 2025) yang menganalisis elemen *supportive workplace environment* melalui *work recognition*, *work motivation* dan *career development* terhadap *employee performance* dimediasi *employee engagement*.

Selain itu, penelitian ini memiliki kebaruan kontekstual karena dilakukan pada industri salon kecantikan, yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan penelitian-penelitian terdahulu yang umumnya berfokus pada kinerja pegawai di sektor pemerintahan atau organisasi publik. Industri salon kecantikan merupakan industri jasa yang sangat bergantung pada kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan (*high-contact service*), sehingga kinerja karyawan tidak hanya diukur dari penyelesaian tugas operasional, tetapi juga dari kemampuan memberikan pengalaman layanan yang memuaskan, membangun hubungan

interpersonal, memahami kebutuhan pelanggan, serta menciptakan loyalitas pelanggan melalui pelayanan yang konsisten. Dalam konteks ini, setiap perilaku, sikap, dan performa karyawan secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan pelanggan, citra usaha, hingga keberlangsungan bisnis. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris baru dengan menguji hubungan antarvariabel tersebut pada industri salon kecantikan, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai determinan kinerja karyawan pada sektor jasa berbasis pelayanan langsung (*service-intensive industry*), yang hingga saat ini masih relatif terbatas dalam literatur manajemen sumber daya manusia.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan rumusan masalah di atas, berikut adalah pertanyaan pada penelitian ini:

1. Bagaimana pengaruh *work motivation* terhadap *employee performance* ?
2. Bagaimana pengaruh *work recognition* terhadap *employee performance* ?
3. Bagaimana pengaruh *work motivation* terhadap *employee engagement* ?
4. Bagaimana pengaruh *work recognition* terhadap *employee engagement* ?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* ?
6. Bagaimana pengaruh *work motivation* terhadap *employee performance* dimediasi *employee engagement* ?
7. Bagaimana pengaruh *work recognition* terhadap *employee performance* dimediasi *employee engagement* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *work motivation* terhadap *employee performance*
2. Menganalisis pengaruh *work recognition* terhadap *employee performance*
3. Menganalisis pengaruh *work motivation* terhadap *employee engagement*
4. Menganalisis pengaruh *work recognition* terhadap *employee engagement*
5. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*
6. Menganalisis pengaruh *work motivation* terhadap *employee performance* dimediasi *employee engagement*
7. Menganalisis pengaruh *work recognition* terhadap *employee performance* dimediasi *employee engagement*

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Penelitian ini juga memberikan bukti empiris mengenai relevansi *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan bagaimana dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemilik, pengelola, dan manajer salon di wilayah Ambarawa Kabupaten Semarang dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menciptakan *supportive workplace environment* yang mampu meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan

2. Kajian Pustaka

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1. *Supportive Workplace Environment Model Theory*

Supportive Workplace Environment Model merupakan suatu model yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kesejahteraan, motivasi, keterlibatan, serta kinerja individu dalam organisasi (Rasool et al., 2025). Model ini berangkat dari pandangan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan kompetensi karyawan, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang memberikan dukungan psikologis, sosial, dan profesional bagi para anggotanya (Kim et al., 2023). *Supportive workplace environment* memungkinkan karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki peluang untuk berkembang sehingga mereka terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Chaiyapruksayanonde & Ponchaitiwat, 2025).

Supportive workplace environment menciptakan hubungan yang positif antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan karyawan melalui penghargaan, motivasi, dan kesempatan pengembangan karier, karyawan akan merespons dengan meningkatkan komitmen, loyalitas, kepuasan kerja, serta performa kerja (Dumitriu et al., 2025). Model ini terdiri atas tiga elemen utama, yaitu *Work Recognition*, *Work Motivation*, dan *Career Development* (Rasool et al., 2025).

Work Recognition merupakan bentuk penghargaan, pengakuan, dan apresiasi yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi, usaha, maupun pencapaian yang telah dilakukan (Rasool et al., 2025). Pengakuan dapat diberikan secara formal, seperti penghargaan karyawan terbaik, promosi jabatan, atau insentif, maupun secara informal melalui pujian, ucapan terima kasih, dan pengakuan dari atasan maupun rekan kerja (Puspitasari, 2024). Pengakuan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan rasa dihargai dan rasa memiliki terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan prestasinya diakui, mereka akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta terdorong untuk mempertahankan atau meningkatkan kualitas kinerjanya (Surugiu et al., 2025). Sebaliknya, kurangnya pengakuan dapat menimbulkan perasaan tidak dihargai yang berpotensi menurunkan motivasi dan produktivitas kerja (Yang et al., 2022).

Work Motivation merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi (Kusnadi et al., 2025). Motivasi kerja mencerminkan tingkat energi, antusiasme, dan kemauan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Kohnen et al., 2024). *Supportive workplace environment* ditandai dengan meningkatnya motivasi kerja melalui pemberian dukungan dari pimpinan, komunikasi yang efektif, sistem penghargaan yang adil, serta kondisi kerja yang nyaman (Rasool et al., 2025). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, mampu menghadapi tantangan, serta memiliki komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi salah satu faktor utama yang menentukan efektivitas dan keberhasilan kinerja (Roche & Haar, 2020).

Career Development merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan peluang kemajuan karier dalam jangka Panjang (Hosen et al., 2024). Pengembangan karier dapat diwujudkan melalui pelatihan, pendidikan, mentoring, *coaching*, rotasi pekerjaan, maupun kesempatan promosi jabatan (Nikander et al., 2022). Kesempatan pengembangan karier memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa organisasi memiliki komitmen terhadap pertumbuhan profesional mereka (Ariati et al., 2023). Ketika karyawan melihat adanya prospek karier yang jelas dan peluang untuk berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kemampuan serta mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Selain itu, pengembangan karier juga berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi yang pada akhirnya dapat mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik (Rasool et al., 2025).

2.1.2. Social Exchange Theory (SET)

SET dikemukakan oleh Lawler & Thye (1999) sebagai pengembangan teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran yang didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Teori ini berasumsi bahwa setiap individu akan mempertimbangkan manfaat (*rewards*) dan biaya (*costs*) yang diperoleh dalam suatu hubungan sosial. *Social Exchange Theory* tidak hanya memandang pertukaran sebagai transaksi yang berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga sebagai proses sosial yang mampu menciptakan ikatan emosional, rasa saling percaya, komitmen, dan solidaritas antarindividu (Ahmad et al., 2023).

Teori ini juga menekankan bahwa hubungan sosial berkembang melalui serangkaian interaksi yang berlangsung secara terus-menerus. Ketika seseorang menerima perlakuan yang baik, dukungan, penghargaan, atau bantuan dari pihak lain, maka akan muncul perasaan berkewajiban untuk membalas perlakuan tersebut dengan tindakan yang positif (Jun & Eckardt, 2023). Dalam konteks organisasi, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi merupakan bentuk pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik (Xuecheng et al., 2022). Organisasi memberikan berbagai sumber daya kepada karyawan, seperti kompensasi, dukungan, pelatihan, kesempatan pengembangan karier, pengakuan atas prestasi, serta lingkungan kerja yang kondusif. Sebagai balasannya, karyawan akan menunjukkan sikap dan perilaku positif, seperti meningkatkan kinerja, loyalitas, komitmen organisasi, keterikatan kerja (*work engagement*), perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), serta kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi (Chen & Sriphon, 2022). *Social Exchange Theory* menjadi salah satu teori yang banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana kualitas hubungan antara organisasi dan individu dapat memengaruhi berbagai sikap serta perilaku kerja yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi (Lee et al., 2024).

2.1.3. Employee Engagement

Employee engagement merupakan konsep yang menggambarkan tingkat keterikatan, keterlibatan, antusiasme, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan serta organisasinya (Alshaabani et al., 2022). Karyawan yang memiliki *employee engagement* tinggi tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga menunjukkan dedikasi, semangat, dan kemauan untuk memberikan kontribusi terbaik demi mencapai tujuan organisasi (Arifin et al., 2021). *Employee engagement* mencerminkan hubungan psikologis yang kuat antara individu dengan pekerjaannya, sehingga karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan nilai penting bagi dirinya maupun organisasi (Rasool et al., 2021).

Employee engagement adalah kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran pekerjaannya (Nguyen & Ha, 2023). Karyawan yang *engaged* akan menginvestasikan energi fisik, pikiran, dan perasaannya secara penuh dalam pekerjaan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal. Sebaliknya, karyawan yang tidak *engaged* cenderung menarik diri secara psikologis dari pekerjaannya dan hanya menjalankan tugas secara minimum sesuai tuntutan organisasi (Rasool et al., 2025). Dalam perspektif perilaku organisasi, *employee engagement* tidak hanya berkaitan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang puas belum tentu memiliki *engagement* yang tinggi, tetapi karyawan yang *engaged* umumnya menunjukkan kepuasan kerja sekaligus kemauan untuk memberikan usaha ekstra (*extra-role behavior*) bagi organisasi (Alam et al., 2024). Oleh karena itu, *employee engagement* sering dikaitkan dengan peningkatan produktivitas, kualitas kerja, inovasi, loyalitas, komitmen organisasi, serta rendahnya tingkat absensi dan *turnover* karyawan (Wang et al., 2023).

Employee engagement juga dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, seperti dukungan pimpinan, lingkungan kerja yang kondusif, budaya organisasi yang positif, penghargaan atas prestasi, kesempatan pengembangan karier, komunikasi yang efektif, dan hubungan kerja yang harmonis (Aboramadan et al., 2022). Ketika organisasi mampu

memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional karyawan, maka akan terbentuk rasa memiliki (*sense of belonging*) yang mendorong karyawan untuk terlibat secara lebih mendalam dalam pekerjaannya (Virtanen et al., 2022).

2.1.4. Employee Performance

Employee performance merupakan konsep yang menggambarkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan peran yang diberikan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Guo et al., 2023). Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil akhir yang dicapai oleh seorang karyawan, tetapi juga mencakup proses kerja, perilaku, kompetensi, serta kontribusi yang ditunjukkan selama menjalankan pekerjaannya (Al-Haidan et al., 2022). Oleh karena itu, *employee performance* dipandang sebagai indikator utama keberhasilan organisasi karena pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kualitas kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang dimilikinya (Ezzeddine et al., 2023).

Employee performance merupakan perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi dan berada di bawah kendali individu. Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya diukur berdasarkan hasil yang diperoleh, tetapi juga berdasarkan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Diana et al., 2021). Kinerja mencakup dua aspek utama, yaitu aspek perilaku (*behavior*) dan aspek hasil (*outcome*). Aspek perilaku berkaitan dengan bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya, sedangkan aspek hasil berkaitan dengan tingkat pencapaian target atau sasaran kerja yang telah ditetapkan organisasi (Alnehabi & Al-Mekhlafi, 2023).

Employee performance dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan individu, keterampilan, pengalaman kerja, motivasi, komitmen organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta dukungan organisasi (Nauman et al., 2021). Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi namun tidak didukung oleh motivasi yang memadai mungkin tidak mampu menghasilkan kinerja optimal. Sebaliknya, motivasi yang tinggi tanpa didukung kemampuan yang memadai juga dapat menghambat pencapaian kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan kondisi yang mampu mengintegrasikan faktor kemampuan dan motivasi agar kinerja karyawan dapat berkembang secara maksimal (Almulaiki, 2023).

Employee performance juga mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi individu dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang berkinerja tinggi umumnya mampu menyelesaikan tugas sesuai target, menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, menunjukkan tanggung jawab yang tinggi, beradaptasi terhadap perubahan, serta berkontribusi dalam menciptakan inovasi dan perbaikan berkelanjutan di lingkungan kerja (Adam & Alfawaz, 2025). Selain itu, mereka juga cenderung memiliki inisiatif yang tinggi, mampu bekerja sama dengan rekan kerja, dan menunjukkan perilaku yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif (Susanto et al., 2022). Dalam konteks organisasi modern yang semakin kompetitif, *employee performance* tidak lagi hanya dinilai berdasarkan kuantitas output yang dihasilkan, tetapi juga kualitas pekerjaan, kemampuan berkolaborasi, kreativitas, kepatuhan terhadap prosedur, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi (Bello, 2021). Oleh sebab itu, pengelolaan kinerja menjadi aspek yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat membantu organisasi memastikan bahwa setiap individu memberikan kontribusi yang optimal terhadap keberhasilan organisasi (Shadiya, 2022).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Work Motivation terhadap Employee Performance

Work motivation merupakan salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam menentukan tingkat *employee performance* karena motivasi menjadi kekuatan pendorong yang mengarahkan, mempertahankan, dan meningkatkan perilaku kerja individu dalam

mencapai tujuan organisasi (Rasool et al., 2025). Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, inisiatif, dan ketekunan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki motivasi kerja rendah (Nusraningrum et al., 2024). Motivasi kerja berperan sebagai energi yang menggerakkan individu untuk menggunakan kemampuan, keterampilan, dan sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Ketika karyawan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai keberhasilan, mereka akan lebih berfokus pada penyelesaian tugas, berusaha meningkatkan kualitas pekerjaan, serta mampu menghadapi berbagai tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja (Sulyantie & Gani, 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan *work motivation* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Nusraningrum et al., 2024; Nurlinda & Hidayat, 2024; Rasool et al., 2025). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *work motivation* memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance*

2.2.2. Work Recognition terhadap Employee Performance

Work recognition merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi *employee performance* karena pengakuan atas kontribusi, usaha, dan pencapaian karyawan mampu menciptakan perasaan dihargai serta meningkatkan motivasi kerja (Rasool et al., 2025). Dalam lingkungan organisasi, karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan dalam bentuk finansial, tetapi juga menginginkan pengakuan terhadap hasil kerja yang telah mereka berikan. Pengakuan tersebut dapat berupa pujian, apresiasi dari atasan, penghargaan formal, kesempatan promosi, maupun bentuk penghormatan lainnya yang menunjukkan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan (Yang et al., 2022). Menurut *social exchange theory*, ketika karyawan menerima pengakuan atas kontribusinya, mereka akan menafsirkan tindakan tersebut sebagai bentuk perhatian, penghargaan, dan dukungan organisasi terhadap dirinya. Kondisi ini kemudian menimbulkan rasa kewajiban moral untuk membalas perlakuan positif tersebut melalui perilaku kerja yang lebih baik, termasuk peningkatan kinerja (Jin & Kim, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan *work recognition* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Rasool et al., 2025; Yang et al., 2022; Jin & Kim, 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2 : *work recognition* memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance*

2.2.3. Work Motivation terhadap Employee Engagement

Karyawan yang memiliki *work motivation* yang tinggi menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta bersedia memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan pekerjaan formal. Kondisi tersebut pada akhirnya akan meningkatkan *employee engagement* (Rasool et al., 2025). Karyawan yang termotivasi akan lebih mudah merasakan makna dalam pekerjaannya, memiliki rasa bangga terhadap organisasi, serta menunjukkan keterlibatan emosional yang lebih tinggi. Motivasi kerja menjadi faktor penting yang mendorong munculnya keterikatan tersebut karena individu yang termotivasi akan lebih fokus dalam mencapai target kerja, lebih antusias dalam menghadapi tantangan, dan lebih bersemangat untuk berpartisipasi dalam berbagai aktivitas organisasi (Nusraningrum et al., 2024). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, *work motivation* yang meningkat akan mendorong karyawan untuk membalas dukungan organisasi melalui sikap dan perilaku positif, salah satunya berupa peningkatan *employee engagement* (Riyanto et al., 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan *work motivation* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Nusraningrum et al., 2024; Riyanto et al., 2021). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H3 : *work motivation* memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.2.4. Work Recognition terhadap Employee Engagement

Karyawan yang memperoleh pengakuan atas kontribusinya memiliki perasaan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki makna dan nilai bagi organisasi. Perasaan tersebut mendorong munculnya rasa bangga, antusiasme, serta keinginan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar (Rasool et al., 2025). Dalam konteks organisasi, *work recognition* merupakan salah satu bentuk sumber daya sosial yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang telah mereka berikan. Pengakuan tersebut menjadi sinyal bahwa organisasi menghargai usaha, kompetensi, dan dedikasi yang dimiliki karyawan (Rusin & Szandata, 2025). Semakin tinggi tingkat pengakuan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi karyawan, semakin besar pula keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, pengakuan kerja merupakan bentuk dukungan dan penghargaan organisasi yang akan dibalas oleh karyawan melalui peningkatan *employee engagement* (Jo & Shin, 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan *work recognition* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Rasool et al., 2025; Jo & Shin, 2025). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H4 : *work recognition* memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.2.5. Employee Engagement terhadap Employee Performance

Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan antusiasme yang lebih besar dalam menjalankan tugas. Mereka memiliki energi yang lebih tinggi, lebih fokus dalam bekerja, serta bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk mencapai target yang ditetapkan (Rasool et al., 2025). Karyawan yang *engaged* juga lebih proaktif dalam menyelesaikan masalah, lebih kreatif dalam mencari solusi, dan lebih mampu menghadapi tekanan kerja dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat *engagement* rendah (Nusraningrum et al., 2024). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, *employee engagement* merupakan salah satu bentuk respons positif yang muncul dari karyawan sebagai hasil dari dukungan yang diberikan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, mereka akan mengembangkan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Keterikatan tersebut mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan berusaha memberikan hasil kerja terbaik (Alnagbi et al., 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Rasool et al., 2025; Alnagbi et al., 2025). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H5 : *employee engagement* memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance*

2.2.6. Work Motivation terhadap Employee Performance dimediasi Employee Engagement

Karyawan yang memiliki *work motivation* tinggi umumnya menunjukkan semangat yang lebih besar dalam bekerja, memiliki orientasi pencapaian yang kuat, serta berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Sulyantie & Gani, 2023). Karyawan yang termotivasi akan lebih antusias dalam menjalankan tugas, lebih fokus terhadap pekerjaan, serta lebih terlibat secara emosional dalam aktivitas organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor yang mendorong terbentuknya *employee engagement* (Nusraningrum et al., 2024). Selanjutnya, *employee engagement* yang tinggi akan meningkatkan *employee performance*. Karyawan yang memiliki keterikatan kuat terhadap pekerjaan cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi serta kualitas kerja yang lebih baik (Riyanto et al., 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan *work motivation* berpengaruh positif terhadap *employee performance* dimediasi *employee engagement* (Rasool et al., 2025). Berdasarkan

keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

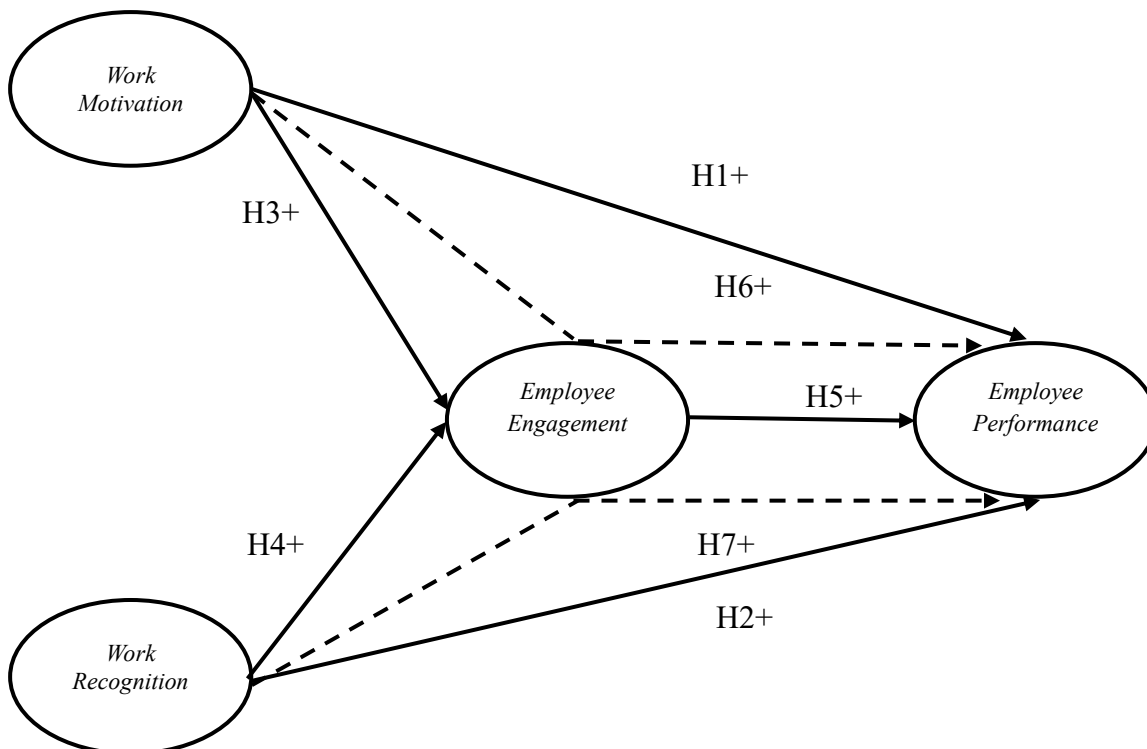
H6 : *work motivation* memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance* dimediasi *employee engagement*

2.2.7. *Work Recognition* terhadap *Employee Performance* dimediasi *Employee Engagement*

Pemberian pengakuan atas hasil kerja yang dicapai karyawan menciptakan perasaan dihargai dan diakui keberadaannya dalam organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusinya mendapatkan apresiasi yang layak, mereka akan memiliki persepsi positif terhadap organisasi (Rasool et al., 2025). Perasaan tersebut mendorong munculnya keterlibatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaan dan organisasi, yang kemudian tercermin dalam meningkatnya *employee engagement* (Jo & Shin, 2025). Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga menunjukkan rasa memiliki terhadap organisasi serta keinginan untuk berkontribusi secara maksimal (Jin & Kim, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan *work recognition* berpengaruh positif terhadap *employee performance* dimediasi *employee engagement* (Jin & Kim, 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H7 : *work recognition* memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance* dimediasi *employee engagement*

2.3 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau

peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data numerik (Sugiyono, 2022). Sementara penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Arikunto, 2020)

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Salon di Wilayah Ambarawa Kabupaten Semarang sebanyak 55 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh dimana seluruh populasi menjadi sampel. Sehingga responden yang dianalisis sebanyak 55 responden.

3.3. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan terdiri dari *work recognition*, *work motivation* dan *career development* sebagai variabel independent, *employee engagement* sebagai mediasi serta *employee performance* sebagai variabel dependen. Operasionalisasi variabel dilakukan untuk menerjemahkan konsep teoritis ke dalam indikator-indikator yang dapat diukur secara empiris melalui instrumen penelitian. Dengan adanya indikator tersebut, peneliti dapat memperoleh data yang lebih terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian sehingga hubungan antarvariabel dapat dianalisis secara sistematis dan objektif.

Tabel 1. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator/Operasional Variabel
1	<i>Work Motivation</i>	Dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi (Kusnadi et al., 2025)	1. Kepuasan insentif 2. Dukungan motivasional 3. Motivasi finansial 4. Tantangan pekerjaan 5. Pemberdayaan karyawan (Kohnen et al., 2024)
2	<i>Work Recognition</i>	Penghargaan, pengakuan, dan apresiasi yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi, usaha, maupun pencapaian yang telah dilakukan (Rasool et al., 2025)	1. Pengakuan hasil kerja 2. Perasaan dihargai 3. Program apresiasi 4. Pengakuan atasan 6. (Jo & Shin, 2025)
3	<i>Employee Engagement</i>	Kondisi ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran pekerjaannya (Nguyen & Ha, 2023)	1. <i>Physical engagement</i> 2. <i>Emotional engagement</i> 3. <i>Cognitive engagement</i> (Song et al., 2022)
4	<i>Employee Performance</i>	Tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan peran yang diberikan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Guo et al., 2023)	1. Motivation 2. Productivity 3. Task Performance 4. Knowledge (Siraj et al., 2022)

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui instrumen kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian yang telah ditetapkan dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang penilaian dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring (online) dengan memanfaatkan platform Google Form guna memudahkan akses, efisiensi waktu, serta

meningkatkan tingkat respons responden. Tautan kuesioner kemudian didistribusikan kepada responden melalui media aplikasi WhatsApp

3.5. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS)* (SEM-PLS) menggunakan *software SmartPLS* versi 4. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020)

3.5.1. Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas

1. *Convergent Validity*
Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relatif sudah banyak diteliti (Ghozali & Latan, 2020)
2. *Discriminant Validity*
Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain (Ghozali & Latan, 2020)
3. *Average Variance Extracted (AVE)*
Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5 (Ghozali & Latan, 2020)
4. *Composite Reliability*
Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020)
5. *Cronbach Alpha*
Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2020)

3.5.2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari beberapa pengukuran yaitu analisis model fit melalui *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* dan *Normed Fit Index (NFI)*, mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan), nilai koefisien determinasi (R^2)

mengetahui nilai penjelasan variabel- variabel respon, serta menguji prediktif *relevance* (Q^2) (Ghozali & Latan, 2020)

3.5.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling* (SEM) dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel atau nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti

3.5.4. Pengujian Efek Mediasi

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Setelah memperoleh hasil signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari output *path coefficients* dan *specific indirect effects*, maka selanjutnya dapat mencari efek mediasi yang dihitung menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Adapun rumus dari VAF adalah sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2020)

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Indirect Effect} + \text{Direct Effect}}$$

Dasar pengambilan keputusan dari hasil nilai VAF adalah sebagai berikut:

- Jika $VAF > 0,80$ atau $> 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah *full mediation*
- Jika $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ atau $20\% \leq VAF \leq 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah mediasi parsial
- Jika $VAF < 0,20$ atau $< 20\%$, maka peran variabel mediasi tidak ada atau tidak ada mediasi