

Peran Kreativitas dan Keterikatan Karyawan Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial

Jodi Syahmirza

Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Surabaya

Tjahjani Prawitowati *

Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Surabaya

* tjahjani@perbanas.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kreativitas dan keterikatan pada karyawan milenial. Sampel terdiri dari seratus orang karyawan milenial yang bekerja pada perusahaan di Jawa Timur. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria karyawan tetap, dalam rentang usia dua puluh lima tahun sampai dengan empat puluh tahun. Pengumpulan data dilakukan dengan survey, dan data penelitian dianalisis dengan Model Persamaan Struktural-Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kreativitas karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kreativitas dan keterikatan karyawan. Implikasi bagi perusahaan yang mengelola karyawan milenial yaitu perlunya untuk mengelola kepuasan kerja, memberikan kesempatan untuk berinovasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya serta membangun keterikatan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan milenial.

Kata Kunci: *Kepuasan kerja, Keterikatan karyawan, kreativitas, kepuasan kerja, kinerja karyawan*

Pendahuluan

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di perusahaan merupakan salah satu aspek strategis dari perusahaan yang dapat digunakan untuk membangun keunggulan kompetitif. Pengelolaan SDM yang baik akan memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan, salah satunya dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan kinerja karyawan yang meningkat juga akan meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya pandemi covid-19 yang telah memasuki era adaptasi menuntut perusahaan untuk melakukan berbagai penyesuaian, termasuk dalam pengelolaan SDM. Hal ini ditambah lagi dengan adanya ragam demografi tenaga kerja yang ada di perusahaan dengan masuknya generasi milenial pada dunia kerja. Tercatat jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2020 adalah 270,20 juta jiwa, meningkat sebanyak 32,56 juta jiwa dibandingkan dengan sensus sepuluh tahun lalu. Komposisi penduduk Indonesia terutama adalah Generasi Z dan Generasi Y dengan rasio masing-masing sebesar 27,94% untuk generasi Z dan 25,87% untuk generasi Y (<https://databoks.katadata.co.id/proporsi-populasi-generasi-z-dan-milenial-terbesar-di-indonesia>, diakses pada tanggal 25 Mei 2021). Oleh karena itu, saat ini tenaga kerja yang ada di Indonesia didominasi oleh usia produktif dan hal ini harus mendapatkan perhatian bagi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia, agar tenaga kerja pada usia produktif dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan .

Generasi milenial adalah penduduk angkatan kerja yang dilahirkan antara tahun 1980 hingga 2000 (Badan Pusat Statistika, 2018). Bonus demografi generasi milenial yang berada pada rentang usia dua puluh hingga empat puluh tahun dimulai pada tahun 2020. Generasi milenial memiliki karakteristik unik, diantaranya adalah ingin mencoba hal-hal yang baru, melalui tren berpindah tempat kerja yang oleh generasi milenial hal ini dianggap sebagai upaya meningkatkan kemampuan diri untuk mencapai aktualisasi diri. Generasi milenial tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji, tetapi juga mengejar tujuan, sehingga kepuasan akan dicapai ketika ada pencapaian tujuan, mempersepsikan pekerjaan sebagai proses pengembangan diri. Oleh karena itu, jika dalam bekerja tidak merasakan adanya kepuasan kerja dengan peningkatan dan pengembangan diri, maka karyawan milenial akan memilih untuk mencari pekerjaan lain. Pencapaian kinerja yang tinggi merupakan salah satu tujuan dalam bekerja bagi generasi milenial dan hal ini jika dikelola dengan baik oleh perusahaan dengan memperhatikan aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan bagian yang sangat penting, karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja SDM. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab karyawan (Nabawi, 2019). Mulai bangkitnya dunia bisnis pada masa adaptasi setelah pandemi Covid 19, tentunya perlu upaya-upaya dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang sempat menurun pada saat pandemi, dengan mengelola faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja yaitu kepuasan kerja karyawan, keterikatan karyawan, dan kreativitas. Keadaan psikologis menyenangkan yang dialami karyawan karena terpenuhinya kebutuhan karyawan merupakan gambaran dari adanya kepuasan kerja. Ketika kepuasan kerja karyawan meningkat maka akan dapat meningkatkan kinerja.

Peningkatan kepuasan kerja diharapkan mampu meningkatkan keterikatan karyawan dan berdampak pada kinerja yang semakin baik. Menurut Truss *et al.* (2013), karyawan yang terikat dalam pekerjaan, memberikan energi emosional yang positif dalam upaya kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja akan menunjukkan keinginan untuk bekerja, dengan memahami pentingnya pekerjaan dan menunjukkan dedikasi pada perusahaan. Selain keterikatan karyawan, kreatifitas juga memberikan kontribusi pada aktivitas kerja karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian kesempatan karyawan untuk berpikir kreatif dapat dikatakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kreativitas karyawan merupakan faktor penting serta penentu dalam melakukan perubahan dan pengembangan, agar dapat beradaptasi terhadap lingkungan sekitarnya (Tri Siwi Agustina & Muhammad Novit Catur Putra, 2021). Menurut Hughes *et al.*, (2018), kreativitas adalah kapasitas untuk menghasilkan ide-ide baru yang dapat membantu dalam memecahkan masalah dan menghasilkan inovasi. Inovasi merupakan realisasi dari ide-ide yang kreatif. Karyawan yang terikat dalam pekerjaan lebih terbuka terhadap pengalaman baru, sehingga memiliki emosi yang positif, seperti minat, semangat dan akan cenderung berpikir *out of the box*. Memperhatikan latar belakang masalah tersebut, urgensi penelitian ini sangat besar dan bermanfaat untuk organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, Peneliti tertarik untuk meneliti peran dari hubungan kepuasan kerja, keterikatan karyawan, dan kreativitas dalam membangun kinerja karyawan milenial.

Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Landasan teori yang diuraikan pada bagian ini terkait dengan variabel kepuasan kerja, keterikatan karyawan, kreativitas dan kinerja karyawan serta hubungan antar variabel tersebut.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan tidak dapat nampak dari seberapa keras atau seberapa baik seseorang dalam bekerja, melainkan seberapa jauh seorang karyawan menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah perasaan positif dalam diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya atau kondisi positif dari diri karyawan pada saat mengerjakan pekerjaannya. Menurut Nabawi (2019), kepuasan kerja merupakan keadaan psikologis menyenangkan ketika karyawan berada pada lingkungan kerja. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan nyaman dan kenikmatan karyawan dengan pekerjaannya. Hal tersebut merupakan cerminan dari perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya (Tepayakul & Rinthaisong, 2018). Kepuasan kerja dapat dikelompokkan dalam dua aspek yaitu kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik merupakan perasaan positif karyawan tentang sifat tugas pekerjaan karyawan, yang meliputi kepuasan atas prestasi yang dicapai, adanya pengakuan, puas atas tanggung jawab yang diemban dalam pekerjaannya, adanya kemajuan, pertumbuhan, dan puas atas isi dari pekerjaan itu sendiri, sedangkan kepuasan kerja yang ekstrinsik menggambarkan bagaimana perasaan karyawan tentang aspek-aspek situasi kerja karyawan, yang meliputi kepuasan atas pengawasan, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, gaji, kebijakan, keamanan kerja dan status atau jabatan karyawan.

Menurut Lee *et al.*, (2017) kepuasan kerja dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu kepuasan atas gaji atau kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan atas apa yang telah dikerjakan, kepuasan atas pekerjaan itu sendiri yaitu kepuasan yang dirasakan karyawan atas proses penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki, puas dengan perilaku pemimpin tentang bagaimana pemimpin menghargai pekerjaan dan cara kerja bawahan, puas atas pengembangan diri adanya upaya dari perusahaan untuk memaksimalkan kemampuan atau potensi yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, kepuasan kerja karyawan juga meliputi kepuasan atas kualitas hubungan interpersonal yang ada di perusahaan sehingga terbentuk suasana kerja yang produktif, kepuasan atas kompetensi kerja yaitu kepuasan karyawan karena telah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai standar perusahaan. Adapun menurut Nabawi (2019) indikator kepuasan kerja tercermin dari perilaku kerja yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, adanya moral kerja yang positif, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Dalam penelitian ini, kondisi kepuasan kerja karyawan akan terkait dengan keterikatan karyawan.

Keterikatan Karyawan

Pengelolaan keterikatan karyawan merupakan pendekatan yang dirancang oleh organisasi untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen pada nilai, tujuan organisasi dan termotivasi untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Tepayakul & Rinthaisong, 2018). Karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi akan lebih cenderung berkomitmen pada peran yang diemban untuk pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu keterikatan karyawan merupakan elemen penting dalam mencapai kesuksesan organisasi. Menurut Schaufeli (2012), tingkat kekuatan keterikatan kerja pada karyawan terkait dengan jenis pekerjaan. Jenis pekerjaan yang kompleks atau tidak monoton, pekerjaan profesional dan pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan kontrol atau kewaspadaan yang tinggi dari pemegang jabatan memerlukan adanya kondisi keterikatan yang tinggi. Individu yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi adalah individu yang merasakan kepuasan dengan pekerjaan karena adanya tantangan dan hal itu dirasa menyenangkan dan menimbulkan motivasi intrinsik. Keterikatan karyawan menggambarkan adanya komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya sehingga karyawan benar-benar peduli tentang hal-hal yang terkait dengan pekerjaan dan organisasi. Menurut Schaufeli, Baker dan Salanova (2006), keterikatan

karyawan adalah kondisi pemikiran yang positif pada karyawan dalam memenuhi dan menyelesaikan segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan adanya semangat (resiliensi energi dan mental ketika bekerja, adanya upaya ketika menghadapi kesulitan pada pekerjaan yang dilakukan), dedikasi (perasaan bermakna, antusias, inspiratif, bangga dan tertantang dengan pekerjaan) dan penyerapan (konsentrasi penuh dan keasyikan yang menyenangkan dengan pekerjaan). Adanya keterikatan karyawan dapat mendorong kreativitas.

Kreativitas Karyawan

Menurut Hughes *et al.*, (2018), kreativitas adalah kapasitas untuk menghasilkan ide-ide baru yang berguna untuk memecahkan masalah. Penyelesaian tugas dan pemecahan masalah dalam aktivitas organisasi memerlukan kreativitas dari karyawan untuk menghasilkan ide, saran, tindakan inovatif dan bernilai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam situasi yang penuh dengan ketidakpastian dan risiko, menuntut karyawan untuk bersedia kreatif dengan mengkontribusikan emosi, perhatian dan ketekunannya untuk menghadapi situasi dinamika perusahaan (Wang, *et al.*, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas karyawan adalah tentang bagaimana melakukan sesuatu dengan cara baru dan lebih baik atau menghasilkan ide-ide yang berguna terkait dengan proses, layanan, metode, produk, atau solusi masalah untuk memberikan kontribusi terhadap lingkungan dan pengembangan bisnis di perusahaan (Ngo *et al.*, 2020:2). Kreativitas karyawan mengandung aspek inovasi yang merupakan realisasi ide-ide baru untuk diterapkan atau diimplementasikan. Karyawan yang mampu berpikir inovatif adalah karyawan yang memiliki pemikiran untuk ide, konsep atau metode baru guna pembaruan dalam bekerja. Selain itu karyawan yang inovatif akan memiliki fleksibilitas yaitu kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi yang berbeda, dengan berbagai individu, kelompok, maupun lingkungan.

Menurut Ngo *et al.*, (2020), indikator dari kreativitas karyawan adalah 1) kelancaran yang menunjukkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan berbagai ide verbal dan non verbal dalam merespon masalah; 2) fleksibilitas merupakan kemampuan karyawan untuk menggunakan pendekatan berbeda dalam penyelesaian suatu masalah, memikirkan ide dalam kategori berbeda, atau melihat masalah dalam perspektif berbeda; 3) keaslian ide, yang berarti adanya keunikan, ketidaksamaan dalam pemikiran dan tindakan atau cara berpikir yang unik; 4) elaborasi adalah kemampuan untuk mengembangkan, memperhalus, menyempurnakan, dan menerapkan ide; 5) transformasi yaitu merubah suatu obyek dengan melakukan modifikasi, mengkombinasi, atau dengan melihat makna baru, dampak, penerapan, atau adaptasi dari hasil modifikasi obyek menjadi suatu hal yang baru. Dalam penelitian ini, variabel kepuasan kerja, keterikatan kerja dan kreativitas berperan dalam kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah kualitas hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, tercermin dari kualitas hasil kerja, seberapa baik hasil pekerjaan karyawan dibandingkan dengan standard yang ada, dan kuantitas hasil kerja yang menggambarkan seberapa banyak pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh karyawan dalam waktu kerja yang ditetapkan dan kecepatan kerja setiap karyawan. Indikator yang lain yaitu kualitas pelaksanaan tugas yang merupakan tingkat kemampuan karyawan melakukan pekerjaannya secara akurat atau tidak ada kesalahan; tanggung jawab, yang menggambarkan tentang kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Nabawi, 2019). Pradhan & Jena (2017) & Sugianingrat *et al.*(2019) juga menjelaskan tentang kinerja karyawan yaitu hasil kerja karyawan yang berkontribusi dan terkait dengan jenis pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif

dan efisien. Pengukuran variabel kinerja karyawan mengacu pada tiga aspek, yaitu kinerja tugas, kinerja adaptif dan kinerja kontekstual. Kinerja tugas merupakan perilaku kerja karyawan dalam melakukan tugas pekerjaan inti yang mendukung tujuan organisasi, sedangkan kinerja adaptif adalah tingkat penyesuaian diri atau pemahaman karyawan dalam merespon perubahan di lingkungan kerja dan kinerja kontekstual menggambarkan aktivitas karyawan dalam melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan kondisi sosial dan psikologis karyawan dengan perusahaan, kesediaan karyawan untuk dengan inisiatifnya melakukan tugas-tugas di luar tugas inti. Setelah masing-masing variabel telah jelas definisi dan indikatornya, maka selanjutnya adalah landasan teori dari hubungan antar variabel.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan

Dalam lingkungan yang kompetitif seperti saat ini, salah satu cara untuk mempertahankan karyawan adalah dengan membangun keterikatan karyawan. Dalam jangka panjang, agar tetap bertahan pada lingkungan yang kompetitif, maka karyawan perlu dikelola dengan baik agar dapat meningkatkan keadaan kepuasan kerjanya, sehingga karyawan juga dapat mengembangkan keterikatannya kepada perusahaan. Perhatian dan pemahaman pengelola SDM tentang peran kepuasan kerja karyawan sangatlah penting, karena karyawan yang memiliki sikap positif di tempat kerja akan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Kajian tentang kepuasan kerja yang berdampak pada keterikatan karyawan menunjukkan hasil bahwa keterikatan karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja, dan hubungan antara kedua variabel tersebut positif dan signifikan (Tepayakul & Rinthaisong, 2018). Berdasarkan uraian hubungan antara kepuasan kerja dan keterikatan karyawan, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini:

H₁ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Keterikatan Karyawan.

Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kreativitas Karyawan.

Inovasi dalam produk, jasa, dan proses operasional organisasi merupakan hal yang sangat penting agar mampu bertahan dalam situasi bisnis yang kompetitif. Inovasi muncul sebagai bentuk nyata dari kreativitas karyawan. Karyawan yang kreatif adalah karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi. Menurut Ismail *et al.*, (2019), karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi akan lebih baik dalam mengembangkan solusi kreatif, berpikir inovatif dan menggunakan penalaran yang fleksibel dalam menghadapi situasi organisasi yang kompetitif. Hubungan antara keterikatan karyawan dan kreatifitas juga disimpulkan oleh Bagheri, Akbari, Artang (2013) dan Slatten & Mehmetoglu (2011) bahwa ada hubungan yang signifikan antara keterikatan dan kreatifitas, dan keterikatan tersebut terkait erat dengan perilaku inovatif karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk mengukur keterikatan karyawan karena merupakan kunci pendorong perilaku inovatif. Karyawan yang terikat akan lebih produktif dan berusaha melakukan hal-hal yang inovatif untuk menghasilkan ide (Ismail *et al.*, 2019). Karyawan yang terikat dengan pekerjaan dan organisasi akan menikmati pekerjaan dan tugas, yang akan mengarahkan pada proses berpikir kreatif dalam situasi yang penuh tantangan. Berdasarkan uraian hubungan antara keterikatan karyawan dan kreativitas, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini:

H₂ : Keterikatan Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kreativitas.

Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Byrne (2015), ketika karyawan memiliki keterikatan pada pekerjaan dan organisasi, maka karyawan akan secara total menggunakan aspek emosi, fisik dan kognitif saat mengubah tugas kerja dan aktivitas tertentu menjadi prestasi yang bermakna, memberikan energi emosional dan kognitif yang positif untuk menghasilkan kinerja karyawan. Karyawan yang

terikat akan lebih menunjukkan semangat dalam pekerjaannya, memahami pentingnya pekerjaan, menunjukkan dedikasi dan loyalitas kepada organisasi dibandingkan dengan karyawan yang kurang atau tidak terikat. Keterikatan karyawan menimbulkan kinerja kerja yang lebih tinggi, menimbulkan emosi positif dan meningkatkan motivasi untuk melakukan tugas pekerjaan maupun tanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja kerja (Ismail *et al.*, 2019). Berdasarkan uraian hubungan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini: **H₃** : Keterikatan Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan

Adanya pengaruh kreativitas terhadap kinerja telah dikaji oleh beberapa peneliti terdahulu (Ismail *et al.*, 2018; Eschleman *et al.*, 2014). Karyawan yang kreatif akan mampu merancang hal baru seperti solusi untuk masalah dan tantangan kerja, memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efektif dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Namun demikian, realisasi dari hubungan antara kreativitas dan kinerja juga masih tergantung pada variabel individu dan organisasi yang dapat mendukung atau membatasi kreativitas di tempat kerja (Ismail *et al.*, 2019). Keunggulan kompetitif organisasi dapat dibangun dari adanya kreativitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyediakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan memberikan kesempatan untuk berpikir dan bertindak secara berbeda. Eschleman *et al.*, (2014) menyimpulkan dalam hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan antara aktivitas kreatif, pengalaman dan perilaku yang terkait dengan kinerja di tempat kerja. Oleh karena itu untuk dapat mendorong karyawan menampilkan kreativitasnya, perusahaan perlu mengelola permasalahan yang terkait dengan pekerjaan seperti kelelahan, kebosanan dan tekanan pekerjaan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan aktivitas kreativitas karyawan. Berdasarkan uraian hubungan antara kreativitas dan kinerja karyawan, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini:

H₄ : Kreativitas secara berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kreativitas Dan Keterikatan Karyawan

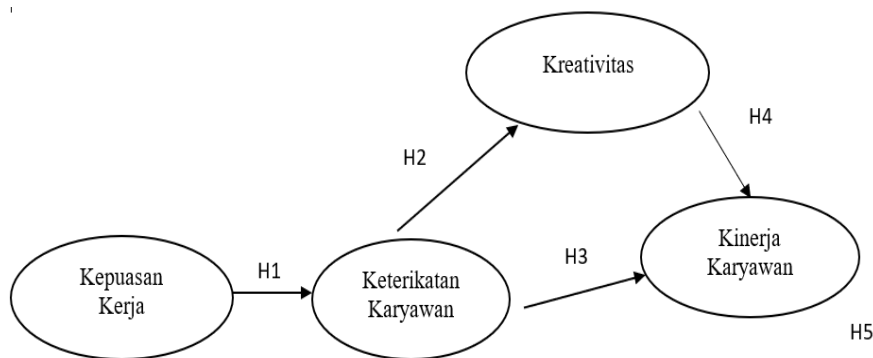
Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang positif dan menghasilkan kinerja yang baik. Untuk menghasilkan kinerja yang baik, ada dua variabel yang berperan yaitu kreativitas dan keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan terbentuk dari adanya kepuasan kerja. Hasil penelitian Tepayakul & Rinthaisong (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keterikatan karyawan berhubungan positif, sehingga kepuasan kerja merupakan pendorong penting adanya keterikatan karyawan. Ketika karyawan merasa terikat dan merasakan iklim yang kondusif maka akan menghasilkan kreativitas yang berdampak positif bagi kinerja karyawan dan perusahaan. Keterikatan karyawan dalam pekerjaan berperan untuk menumbuhkan kesediaan karyawan untuk mewujudkan kreativitas yang dimiliki dalam bentuk inovasi jasa atau produk yang terkait dengan operasional perusahaan.

Karyawan menjadi lebih kreatif ketika termotivasi secara intrinsik dan terikat dalam pekerjaan yang dianggap menarik atau menantang. Ketika karyawan menjadi kreatif, karyawan akan bekerja lebih cerdas karena mulai mengembangkan cara-cara inovatif dalam memecahkan masalah pekerjaan sehari-hari yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan (Ismail *et al.*, 2019). Sebaliknya ketika karyawan yang kurang terikat dengan pekerjaan, maka akan dapat mengurangi motivasi untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan

masalah dalam pekerjaan sehingga menyebabkan terjadinya permasalahan kinerja yang kurang optimal. Kepuasan kerja dan keterikatan karyawan berdampak pada aspek kinerja dan produktivitas (Tepayakul & Rinthaisong, 2018). Oleh karena itu kepuasan kerja dapat berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan yang dimediasi keterikatan karyawan dan kreativitas. Berdasarkan uraian hubungan antara kepuasan kerja, keterikatan karyawan, kreativitas dan kinerja karyawan, maka hipotesis kelima dalam penelitian ini:

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kreativitas dan keterikatan karyawan.

Gambar 1 menjelaskan tentang hubungan antar variabel atau model dalam penelitian ini.



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif karena menguji hubungan antara dua variabel atau lebih. Pengumpulan data dilakukan melalui survei untuk mendapatkan data primer (Sugiyono, 2019). Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive* atau berdasarkan pertimbangan, penentuan sampel dengan menggunakan kriteria tertentu. Adapun kriteria dalam penelitian ini yaitu karyawan perusahaan di Jawa Timur, dengan usia dua puluh lima tahun sampai dengan empat puluh tahun dan memiliki masa kerja lebih dari satu tahun. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seratus orang karyawan milenial di perusahaan di Jawa Timur. Dari pengumpulan data melalui survey untuk mendapatkan data primer, maka diperoleh responden laki-laki sebesar 42% dan perempuan sebesar 58%, rentang usia 25 tahun sampai dengan 30 tahun sejumlah 79% dan merupakan komposisi yang terbanyak, usia dari 30 tahun sampai dengan 35 tahun sebesar 14 %, usia 35 sampai dengan 40 tahun terdapat 7% responden. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, SMA Sederajat sebesar 29%, Diploma sebanyak 15%, Sarjana sebanyak 51% dan merupakan komposisi yang terbesar serta pendidikan terakhir S2 sebanyak 5%. Dari lama bekerja, teridentifikasi dengan lama bekerja $\geq 1 - 3$ tahun sebanyak 5%, $\geq 3 - 6$ tahun sebanyak 27%, dan $\geq 6 - 9$ tahun sebanyak atau 12%, serta lama bekerja lebih 9 tahun sebanyak 4 orang responden atau 4%.

Definisi Operasional

Definisi operasional terkait dengan definisi variabel-variabel penelitian yaitu 1) Kepuasan Kerja, merupakan perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya yang terdiri dari kepuasan kerja intrinsik yaitu perasaan positif karyawan tentang sifat tugas pekerjaan karyawan dan kepuasan kerja ekstrinsik menggambarkan perasaan

karyawan tentang aspek-aspek situasi kerja karyawan yang meliputi kepuasan atas pengawasan, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, gaji, kebijakan, keamanan kerja dan status atau jabatan karyawan (Tepayakul & Rinthaisong, 2018); 2) Keterikatan Karyawan merupakan persepsi karyawan milenial tentang kondisi pemikiran yang positif pada karyawan dalam memenuhi dan menyelesaikan segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi dan penyerapan (Schaufeli, Baker dan Salanova, 2006); 3) Kreatifitas Karyawan yaitu persepsi karyawan tentang kemampuan untuk menghasilkan ide yang ditandai dengan adanya kelancaran, fleksibilitas, keaslian ide, elaborasi dan transformasi ide (Ngo *et al.*, 2020); 4) dan Kinerja karyawan yaitu persepsi karyawan tentang hasil kerja yang terdiri dari kinerja tugas, kinerja adaptif dan kinerja kontekstual (Pradhan & Jena, 2017) & Sugianingrat *et al.*, 2019).

Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran variabel penelitian menggunakan instrumen penelitian skala Likert dengan alternatif pilihan sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju. Pernyataan *favorable*, kriteria skor 1 (untuk respon sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), 5 (sangat setuju). Adapun untuk pernyataan *unfavorable*, tanggapan responden sangat tidak setuju diberi skor 5, tidak setuju (skor 4), netral (3), setuju (skor 2) dan sangat setuju (skor1). Tabel 1 menjelaskan kisi-kisi instrumen masing-masing variabel penelitian.

Tabel 1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Kode	Pernyataan
Kepuasan Kerja (KPK)	Gaji	KPK1	Saya merasa telah mendapat imbalan yang sepatutnya
	Pekerjaan itu sendiri	KPK2	Saya menyukai pekerjaan saya saat ini
		KPK3	Saya tidak menyukai pekerjaan saya saat ini.*
	Perilaku pemimpin	KPK4	Atasan saya memiliki kemampuan untuk memimpin
	Pengembangan diri	KPK5	Saya merasa puas dengan kesempatan promosi saya
	Hubungan interpersonal	KPK6	Ketika ada kesulitan muncul pekerjaan, rekan-rekan saya menawarkan bantuan.
Kompetensi kerja	KPK7	Prosedur operasi baku dari perusahaan membuat saya kelelahan*	
Keterikatan Karyawan (KTK)	Semangat	KTK1	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa senang untuk bekerja
		KTK2	Ketika saya bangun dipagi hari, saya merasa enggan untuk bekerja.*
		KTK3	Pada saat bekerja, saya merasa memiliki energi
		KTK4	Saya tetap bertahan ketika segala sesuatu tidak berjalan baik.
	Dedikasi	KTK5	Saya antusias dalam pekerjaan saya.
		KTK6	Saya tidak antusias dalam pekerjaan saya*
		KTK7	Saya bangga pada pekerjaan saya
		KTK8	Saya mengerjakan pekerjaan dengan penuh tujuan
	Penyerapan	KTK9	Waktu terasa berlalu cepat ketika saya bekerja
		KTK10	Saya senang ketika bekerja tanpa henti

Variabel	Indikator	Kode	Pernyataan
		KTK11	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens
		KTK12	Saya tidak merasa senang ketika saya bekerja secara intens.*
Kreatifitas (K)	Berpikir lancar	K1	Saya menghasilkan banyak gagasan yang sesuai dengan pekerjaan
		K2	Saya menghasilkan gagasan yang beragam
	Berpikir luwes	K3	Saya mampu mengubah cara kerja menjadi berbeda dari biasanya
		K4	Saya memberikan solusi yang lain dari pada orang lain
	Berpikir orisinal	K5	Saya memberikan solusi yang jarang diberikan oleh orang lain
		K6	Saya suka mengembangkan suatu gagasan
	Berpikir rinci (elaborasi)	K7	Saya tidak suka mengembangkan suatu ide*
		K8	Saya senang dengan hal – hal yang detail
Kinerja Karyawan (KK)	Kinerja tugas	KK1	Saya bisa mempertahankan standar kerja yang tinggi
		KK2	Saya mampu menangani tugas tanpa banyak pengawasan
		KK3	Saya bersemangat dengan pekerjaan sekarang
		KK4	Saya tidak bersemangat dengan pekerjaan sekarang.*
		KK5	Saya dapat menangani banyak tugas untuk mencapai tujuan perusahaan
		KK6	Saya menyelesaikan tugas dengan tepat waktu
		KK7	Rekan-rekan saya percaya bahwa saya memiliki kinerja tinggi
	Kinerja adaptif	KK8	Saya berkinerja baik agar kerja tim dapat efektif
		KK9	Saya dapat mengatur perubahan dalam pekerjaan sesuai dengan tuntutan situasi
		KK10	Saya dapat menangani tim kerja secara efektif dalam menghadapi perubahan
		KK11	Saya percaya bahwa saling pengertian dapat mengarah pada solusi yang layak
		KK12	Saya kehilangan kesabaran ketika menghadapi kritik dan saran dari anggota tim saya *
		KK13	Saya sabar ketika menghadapi kritik dan saran dari anggota tim saya
		KK14	Saya merasa nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan
		KK15	Saya biasa mengatasi dengan baik perubahan organisasi dari waktu ke waktu
		KK16	Saya biasa membantu rekan kerja ketika diperlukan
	Kinerja kontekstual	KK17	Saya suka menangani tanggung jawab ekstra
		KK18	Saya berempati kepada rekan kerja yang sedang dalam kesulitan

Variabel	Indikator	Kode	Pernyataan
		KK19	Saya aktif berpartisipasi dalam diskusi dengan tim kerja
		KK20	Saya biasa memuji rekan kerja yang bekerja dengan baik
		KK21	Saya bersedia membimbing orang lain dalam organisasi
		KK22	Saya biasa berbagi ilmu dan ide di antara tim saya
		KK23	Saya terbiasa untuk menjaga koordinasi yang baik antar sesama karyawan
		KK24	Saya tidak terbiasa untuk menjaga koordinasi yang baik antar sesama karyawan.*
		KK25	Saya membimbing rekan kerja baru walau itu di luar lingkup pekerjaan saya
		KK26	Saya berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja saya untuk pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan

Keterangan: * aitem *unfavorable*

(Referensi: Pradhan & Jena, 2017; Kang & Sung, 2017; Ngo *et al.* , 2020; Lee, Yang, Li, 2017)

Untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan untuk penelitian adalah instrumen yang baik, maka peneliti melakukan uji coba instrumen pada sampel kecil sejumlah tiga puluh orang responden dengan menggunakan analisis *outer model* yaitu analisis untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa alat pengukuran dalam penelitian ini valid dan reliabel. Validitas diukur dengan menggunakan hasil *combined loadings* dan *cross loadings*. Nilai *loading factor* minimal adalah diatas 0,3 (Solimun., *et al.* 2017). Hasil dari analisis *outer model* menunjukkan adanya item yang tidak valid yaitu item KK4, KTK6, KTK12 dan K7, dan item tersebut tidak diikutsertakan sebagai item pengukuran untuk pengumpulan data bagi seratus orang responden dalam penelitian ini.

Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini berdasarkan hasil dari analisis data statistik deskriptif dan analisis *Structural Equation Model (SEM)-Partial Least Squares (PLS)* melalui pengujian *outer* dan *inner* model. Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas variabel penelitian, dengan menggunakan seratus data. Berdasarkan uji yang telah dilakukan pada tabel 2 dapat dijelaskan bahwa seluruh indikator variabel telah memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,3 dan nilai *Composite Reliability* lebih dari 0,6.

Tabel 2. Evaluasi *Outer Model*

Indikator	Kode Aitem	Loading Factor	P-Value	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Keterangan	AVE
Keterikatan Kerja							
Semangat	KTK 1	(0,74)	<0,001	0,91	0,89	Reliabel	0,50
	KTK 2	(0,46)	<0,001				
	KTK 3	(0,77)	<0,001				

Indikator	Kode Aitem	Loading Factor	P-Value	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Keterangan	AVE				
Dedikasi	KTK 4	(0,65)	<0,001	0,86	0,81	Reliabel	0,50				
	KTK 5	(0,81)	<0,001								
	KTK 7	(0,73)	<0,001								
	KTK 8	(0,78)	<0,001								
Penyerapan	KTK 9	(0,68)	<0,001								
	KTK 10	(0,63)	<0,001								
	KTK 11	(0,75)	<0,001								
Kepuasan Kerja											
Pekerjaan Itu Sendiri	KPK 1	(0,77)	<0,001								
	KPK 2	(0,76)	<0,001								
	KPK 3	(0,44)	<0,001								
Perilaku Pemimpin	KPK 4	(0,80)	<0,001								
Pengembangan Diri	KPK 5	(0,79)	<0,001								
Hubungan Interpersonal	KPK 6	(0,74)	<0,001								
Kompetensi Kerja	KPK 7	(0,46)	<0,001								
Kreativitas Karyawan											
Berpikir Lancar	K 1	(0,73)	<0,001	0,92	0,89	Reliabel	0,61				
Berpikir Luwes	K 2	(0,81)	<0,001								
	K 3	(0,81)	<0,001								
Berpikir Orisinil	K 4	(0,84)	<0,001								
	K 5	(0,75)	<0,001								
Berpikir Rinci	K 6	(0,84)	<0,001								
	K 8	(0,71)	<0,001								
Kinerja Karyawan											
Kinerja Tugas	KK 1	(0,75)	<0,001	0,96	0,95	Reliabel	0,50				
	KK 2	(0,59)	<0,001								
	KK 3	(0,71)	<0,001								
	KK 5	(0,76)	<0,001								
	KK 6	(0,77)	<0,001								
	KK 7	(0,79)	<0,001								
Kinerja Adaptif	KK 8	(0,71)	<0,001								
	KK 9	(0,79)	<0,001								
	KK 10	(0,75)	<0,001								
	KK 11	(0,73)	<0,001								
	KK 12	(0,50)	<0,001								
	KK 13	(0,76)	<0,001								
	KK 14	(0,70)	<0,001								
	KK 15	(0,80)	<0,001								
	KK 16	(0,71)	<0,001								
Kinerja Kontekstual	KK 17	(0,68)	<0,001								
	KK 18	(0,82)	<0,001								
	KK 19	(0,68)	<0,001								
	KK 20	(0,59)	<0,001								
	KK 21	(0,73)	<0,001								

Indikator	Kode Aitem	Loading Factor	P-Value	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Keterangan	AVE
	KK 22	(0,62)	<0,001				
	KK 23	(0,72)	<0,001				
	KK 24	(0,40)	<0,001				
	KK 25	(0,50)	<0,001				
	KK 26	(0,65)	<0,001				

(Referensi: data penelitian, diolah 2021)

Pada Tabel 2 nampak bahwa semua variabel memiliki validitas dan reliabilitas yang baik, sehingga item pengukuran yang ada dapat digunakan untuk uji *inner model*. Evaluasi *inner model* dilihat hasil uji *R-Square* untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian ini dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Nilai *R-Square*

Varibel	R ²
Kinerja Karyawan	0,851
Keterikatan Karyawan	0,696
Kreatifitas	0,586

(Referensi: data penelitian, diolah 2021)

Pada Tabel 3 terlihat bahwa nilai *R-Square* pada variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,851, sedangkan pada Keterikatan Karyawan sebesar 0,696 dan Kreativitas sebesar 0,586. Selanjutnya dievaluasi tentang relevansi prediktif model, yaitu dengan nilai *Stone Geisser's Q2* yang merupakan validasi model yang digunakan untuk mengevaluasi model lainnya. Nilai *Stone Geisser's Q2* seperti pada Tabel 4. menunjukkan bahwa nilai *Q2* pada semua variabel besarnya diatas nol (> nol), yang berarti model memiliki kemampuan prediktif yang baik

Tabel 4. Nilai Stone Geisser's *Q2*

Variabel	Q ²
Kinerja Karyawan	0,853
Keterikatan Karyawan	0,694
Kreatifitas	0,584

(Referensi: data penelitian, diolah 2021)

Selanjutnya Tabel 5 merupakan hasil evaluasi *model fit* dan *quality indices*, dan nampak bahwa model penelitian merupakan model yang fit.

Tabel 5. Model Fit dan Quality Indeces

Uraian	Kriteria	Nilai	Keterangan
APC	P < 0,001	0,52 (p<0,001)	Diterima
ARS	P < 0,001	0,71 (p<0,001)	Diterima
AARS	P < 0,001	0,70 (p<0,001)	Diterima
AVIF	Acceptable if <5 Ideally if <3,3	3,15	Diterima
AFVIF	Acceptable if <5 Ideally if <3,3	4,18	Diterima

Uraian	Kriteria	Nilai	Keterangan
GoF	<i>small</i> $\geq 0,1$, <i>medium</i> $\geq 0,25$, <i>large</i> $\geq 0,36$	0,61	Besar
SPR	<i>acceptable if</i> $\geq 0,7$, <i>ideally</i> = 1	1,00	Diterima
RSC	<i>acceptable if</i> $\geq 0,9$, <i>ideally</i> = 1	1,00	Diterima
SSR	<i>acceptable if</i> $\geq 0,7$	1,00	Diterima
NLBCCR	<i>acceptable if</i> $\geq 0,7$	1,00	Diterima

(Referensi: data penelitian, diolah 2021)

Model penelitian merupakan model yang fit, oleh karena itu selanjutnya dapat dilakukan pengujian hipotesis yang hasilnya seperti pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan	Nilai Koefisien (β)	p-values	Hasil Pengujian
H1	KPK→KTK (pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan)	0,834	<0,01	Signifikan: H1 diterima
H2	KTK→K (pengaruh keterikatan karyawan terhadap kreativitas)	0,766	<0,01	Signifikan: H2 diterima
H3	KTK→KK (pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan)	0,354	<0,01	Signifikan: H3 diterima
H4	K→KK (pengaruh kreativitas terhadap kinerja karyawan)	0,233	<0,01	Signifikan: H4 diterima
H5	KPK→KTK→K→KK	Semua jalur hubungan antar variabel signifikan, sehingga H5 diterima.		
	Berikut ini untuk mengetahui mediasi parsial atau mediasi penuh:			
	Sebelum ada mediasi: KPK →KK (bisa dilihat pada gambar 2)	0,86	<0,01	Signifikan
	Setelah mediasi: KPK →KK (bisa dilihat pada gambar 2)	0,41	<0,01	Tetap signifikan, dengan nilai <i>loading</i> yang lebih kecil.
Kesimpulan:		Mediasi parsial		

(Referensi: data penelitian, diolah 2021)

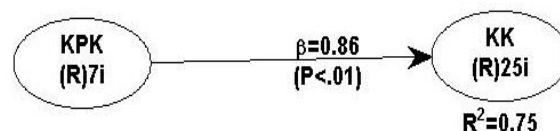
Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan, dengan nilai koefisien (β) sebesar 0,834 dengan p-values sebesar <0,01. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tepayakul & Rinthaisong (2018) yang juga menyimpulkan bahwa keterikatan karyawan dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan, yang hal ini berarti apabila kepuasan kerja karyawan semakin tinggi maka akan semakin tinggi pula keterikatan kerja pada karyawan.

Hipotesis kedua (H2) menyatakan keterikatan karyawan secara signifikan berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas karyawan. Hasil uji model struktural menunjukkan bahwa nilai koefisien (β) pengaruh variabel Keterikatan Karyawan terhadap Kreatifitas Karyawan bernilai 0,766 dengan p-values sebesar <0,01. Oleh karena itu, H2 terbukti diterima kebenarannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ismail *et al.* (2018) yaitu

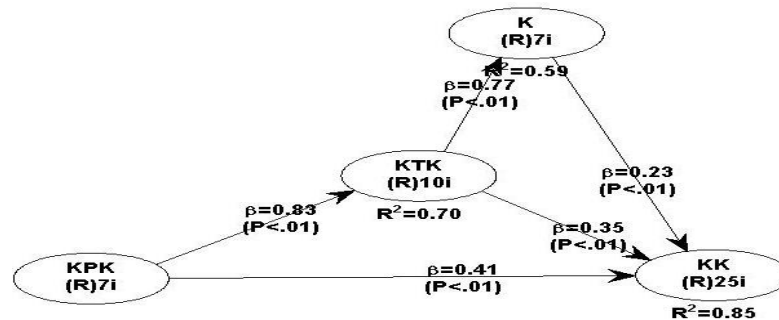
karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaan dan organisasinya akan lebih baik dalam mengembangkan solusi kreatif, berpikir inovatif dan menggunakan ide-idenya secara fleksibel dalam situasi organisasi yang menantang. Keterikatan Karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap Kreatifitas, yang berarti semakin tinggi keterikatan karyawan maka akan menyebabkan semakin tinggi pula kreatifitas karyawan. Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan keterikatan karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima kebenarannya. Hal tersebut didukung oleh nilai koefisien (β) pengaruh variabel keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,354 dengan p -values $<0,01$. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Ismail *et al.*, (2019) yaitu tingginya keterikatan karyawan terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi keterikatan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Selanjutnya hipotesis keempat (H4) yang menyatakan kreatifitas secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima kebenarannya. Dari hasil analisis data diketahui besarnya nilai koefisien (β) pengaruh variabel kreatifitas terhadap kinerja karyawan bernilai 0,233 dengan p -values sebesar $<0,01$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kreatifitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Janssen & Giebels (2012) dan Ismail *et al.*, (2018) yang menyimpulkan adanya pengaruh positif signifikan kreativitas terhadap kinerja pekerjaan, semakin tinggi kreatifitas karyawan maka semakin tinggi pula dari kinerja karyawan.

Terkait dengan hipotesis 5 yaitu kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi keterikatan karyawan dan kreativitas, perlu dianalisa apakah variabel keterikatan karyawan dan kreativitas sebagai variabel mediasi penuh ataukah mediasi parsial. Menurut Baron & Kenney (1986), pengujian pengaruh mediasi dapat dilakukan jika pengaruh langsung adalah signifikan. Oleh karena langkah awal adalah menguji pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan secara langsung dan hasilnya menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai koefisien (β) sebesar 0,86 dan p -values sebesar $<0,01$, maka dapat dilakukan langkah kedua, yaitu melakukan estimasi pengaruh tidak langsung secara simultan dengan triangle PLS SEM Model yaitu melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan setelah adanya variabel mediasi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan koefisien β sebesar 0,41 dengan p -values sebesar $<0,01$. Pengambilan kesimpulan tentang mediasi adalah jika pada langkah kedua, koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung tetap signifikan dan nilainya turun, maka bentuk mediasinya adanya mediasi parsial. Gambar 2 dan gambar 3 berikut ini menjelaskan langkah pertama dan langkah kedua tersebut beserta hasilnya.



Gambar 2. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. (referensi: data penelitian, diolah (2021))



Gambar 3. Pengaruh mediasi keterikatan karyawan & kreativitas. (referensi: data penelitian, diolah (2021))

Hasil uji hipotesis kelima ini sejalan dengan hasil penelitian dari Tepayakul & Rinthaisong, (2018) bahwa keterikatan karyawan merupakan hasil dari kepuasan kerja. Dari hasil penelitian ini juga terbukti bahwa kepuasan kerja dan keterikatan karyawan berpengaruh positif signifikan, sehingga kepuasan kerja merupakan pendorong penting bagi terbangunnya keterikatan karyawan pada pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang terikat akan dapat menjadi lebih kreatif dan ketika karyawan menjadi kreatif, maka karyawan dapat mengembangkan cara-cara inovatif dalam memecahkan masalah pekerjaan sehari-hari yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan (Ismail *et al.*, 2018). Dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kreativitas dan keterikatan karyawan.

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah 1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan, semakin tinggi Kepuasan Kerja maka semakin tinggi pula Keterikatan Karyawan Milenial; 2) Keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kreatifitas karyawan Milenial, semakin tinggi Keterikatan Karyawan maka semakin tinggi pula Kreatifitas Karyawan Milenial; 3) Keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Milenial, semakin tinggi Keterikatan Karyawan maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan Milenial; 4) Kreatifitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Milenial, semakin tinggi Kreatifitas Karyawan maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan Milenial; 5) Kreatifitas dan Keterikatan Karyawan sebagai pemediasi parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial

Keterbatasan dalam penelitian ini terkait dengan teknik pengumpulan data. Adanya pandemi COVID-19 membuat peneliti menyebarkan kuesioner secara *online* dimana peneliti dan responden tidak dapat bertatap muka, sehingga peneliti tidak dapat menyampaikan petunjuk pengisian kuesioner secara langsung.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, peneliti dapat memberikan masukan serta saran yang bisa digunakan sebagai pertimbangan kepentingan praktis perusahaan dan untuk penelitian selanjutnya. Saran bagi perusahaan, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan dapat memberikan apresiasi kepada karyawan yang menjalankan tanggung jawabnya secara baik dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Karyawan milenial akan merasa termotivasi ketika hasil pekerjaannya mendapatkan umpan balik segera, dan apresiasi serta pengembangan kompetensi merupakan salah satu bentuk umpan balik dan tindak lanjut atas hasil kerja dan prestasi kerja. Perusahaan

dapat meningkatkan keterikatan karyawan milenial dengan memberikan fleksibilitas jadwal terhadap pekerjaan pada kondisi-kondisi tertentu, hal ini juga sesuai dengan karakteristik karyawan milenial yang menyukai jam kerja fleksibel sehingga dapat mengatur keseimbangan antara aktivitas kerja, pribadi dan sosial. Selain itu, perusahaan dapat merancang program untuk membentuk kebersamaan tim agar ketika menjalankan suatu pekerjaan, karyawan merasa nyaman dan punya keterikatan sehingga kinerja karyawan milenial dapat meningkat. Perusahaan dapat meningkatkan kreatifitas karyawan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan milenial dan karyawan diberi keleluasaan untuk memberikan pendapat, ide-ide, dan memberikan dukungan agar karyawan dapat merealisasikan idenya dalam bentuk inovasi berupa produk atau jasa.

Saran bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya mempertimbangkan untuk menambahkan variabel tentang perilaku kewarganegaraan organisasi yang belum dikaji pada penelitian ini, karena pada beberapa penelitian terdahulu juga diuraikan adanya hubungan antara kepuasan kerja, keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Baron, Reuben M. and Kenny, David A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6),1173-1182.
- Byrne, Zinta S. (2015). *Understanding Employee Engagement: Theory, Research And Practice*. ISBN 9780415820875, Routledge.
- Data Tentang Jumlah Penduduk Generasi X dan Generasi Y. Diakses dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/05/24/proporsi-populasi-generasi-z-dan-milenial-terbesar-di-indonesia> pada tanggal 25 Mei 2021.
- Eschleman, Kevin J., Madsen, Jamie., Alarcon, Gene., and Barelka, Alex. (2014). "Benefiting From Creative Activity: The Positive Relationships Between Creative Activity, Recovery Experiences, And Performance-Related Outcomes". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol.87 (3): 578-598
- Hughes, David J., Lee, Allan., Tian, Amy & Alexander, Newmann. (2018). "Leadership, Creativity, And Innovation: A Critical Review And Practical Recommendations". *The Leadership Quarterly*. Vol 29 (5), 549-569
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). "Employee Engagement And Job Performance In Lebanon: The Mediating Role of Creativity". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523.
- Janssen, Onne & Giebels, Ellen. (2012). "When And Why Creativity - Related Conflict With Coworkers Can Hamper Creative Employees' Individual Job Performance". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, First article, 1–14
- Kang, M., & Sung, M. (2017). "How Symmetrical Employee Communication Leads To Employee Engagement And Positive Employee Communication Behaviors: The Mediation of Employee-Organization Relationships". *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102.
- Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). "The Influence Factors of Job Satisfaction And Its Relationship With Turnover Intention: Taking Early-Career Employees as an Example". *Anales de Psicología*, 33(3), 697-707.

- Muliawan, Y., Perizade, B., & Cahyadi, A. (2017). "Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Badja Baru Palembang". *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 2 (2)*, 69–78.
- Nabawi, R. (2019). "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2 (2), 170–183.
- Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Lee, J., & Andonopoulos, V. (2020). "Mindfulness and Job Performance: Does Creativity Matter?". *Australasian Marketing Journal*, 28 (3), 117–123.
- Pradhan, K. R., & Jena, L. K. (2017). "Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation". *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85.
- Schaufeli, Wilmar B, Arnold B. Baker and Marisa Salanova. (2006). "The measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study". *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- Schaufeli, Wilmar B. (2012). "Work Engagement. What Do We Know And Where Do We Go?". *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14 (1), 3-10.
- Solimun, Fernandes, A. A. R., & Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Permodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Sugianingrat, I. A. P. W., Widyawati, S. R., Costa, C. A. de, Da, J., Ximenes, M., Piedade, S. D. R., & Sarmawa, W. G. (2019). "The Employee Engagement And OCB as Mediating on Employee Performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319–339.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). "Job Satisfaction And Employee Engagement Among Human Resources Staff of Thai Private Higher Education Institutions". *Journal of Behavioral Science*, 13(2), 68–81.
- Tri Siwi Agustina, Muhammad Novit Catur Putra. (2021). "Kreativitas Para Pekerja Kreatif Radio Gen 103.1 FM Surabaya Ditinjau Dari Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional". *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*. 05 (01), 63-76
- Truss, Catherine., Shantz, Amanda., Soane, Emma., Alfes, Kerstin., and Delbridge, Rick. (2013). "Employee Engagement, Organisational Performance And Individual Well-Being: Exploring The Evidence, Developing The Theory". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol 24 (14), 2657-2669
- Wang, C., Wei, Y., Zhao, X., Zhang, X., & Peng, Y. (2021). "Abusive Supervision and Creativity: Investigating the Moderating Role of Performance Improvement Attribution and the Mediating Role of Psychological Availability". *Frontiers in Psychology*, 12, 1–13.