

**PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE*, TEKNOLOGI, DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Skripsi

Oleh:

Kiky Marsheila
NPM. 2211011042



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE*, TEKNOLOGI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh

KIKY MARSHEILA

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *leader-member exchange* (LMX), teknologi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada karyawan sektor perbankan di Indonesia, khususnya pada bank BRI, Bank Mandiri, dan BNI. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang dipilih menggunakan teknik *accidental sampling*. Instrumen penelitian telah melalui pengujian validitas dan reliabilitas, dan seluruh item dinyatakan valid serta reliabel. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dan uji Sobel untuk menguji peran mediasi motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat LMX, pemanfaatan teknologi, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan berada pada kategori sedang hingga tinggi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, demikian pula teknologi yang tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Selanjutnya, motivasi tidak mampu memediasi pengaruh antara LMX terhadap kinerja karyawan. Dan motivasi tidak mampu memediasi pengaruh antara teknologi terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, motivasi terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar peningkatan pada variabel LMX difokuskan pada dimensi *loyalty*, variabel teknologi pada dimensi *utilization*, variabel kepuasan kerja pada dimensi *happiness*, variabel motivasi pada dimensi *extrinsic motivation*, serta variabel kinerja karyawan pada dimensi *job quantity*.

Kata Kunci: *Leader-Member Exchange*, Teknologi, Kepuasan Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan, Sumber Daya Manusia

ABSTRACT**THE INFLUENCE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE,
TECHNOLOGY, AND JOB SATISFACTION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION
AS A MEDIATING VARIABLE****By****KIKY MARSHEILA**

This study aims to analyze the effect of leader–member exchange (LMX), technology, and job satisfaction on employee performance, with motivation as a mediating variable among employees in the banking sector in Indonesia, specifically at BRI, Bank Mandiri, and BNI. This research employed a quantitative approach using a survey method by distributing questionnaires to respondents selected through an accidental sampling technique. The research instruments underwent validity and reliability testing, and all items were declared valid and reliable. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) and the Sobel test to examine the mediating role of motivation. The results indicate that the levels of LMX, technology utilization, job satisfaction, motivation, and employee performance are in the moderate to high categories. The findings reveal that LMX does not have a significant effect on employee performance. Similarly, technology also does not show a significant effect on employee performance. In contrast, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, indicating that the higher the level of job satisfaction experienced by employees, the better the performance they produce. Furthermore, motivation is not able to mediate the relationship between LMX and employee performance, nor the relationship between technology and employee performance. However, motivation is proven to act as a partial mediator in the relationship between job satisfaction and employee performance. Overall, these findings indicate that job satisfaction is the most dominant variable influencing employee performance. Based on the results of this study, it is recommended that improvements in the LMX variable focus on the loyalty dimension, technology on the utilization dimension, job satisfaction on the happiness dimension, motivation on the extrinsic motivation dimension, and employee performance on the job quantity dimension.

Keywords: Leader-Member Exchange, Technology, Job Satisfaction, Motivation, Employee Performance, Human Resources

**PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE*, TEKNOLOGI, DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Oleh:

Kiky Marsheila

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN

pada

Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

Judul Skripsi : **PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE, TEKNOLOGI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Nama : **Kiky Marsheila**

NPM : **2211011042**

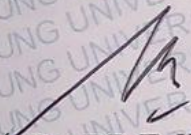
Program Studi : **S1 Manajemen**

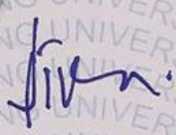
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



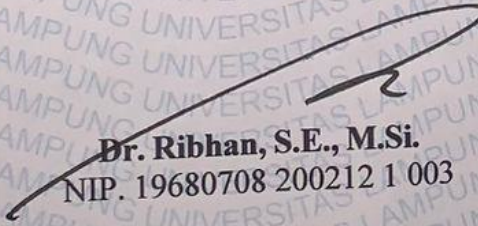
Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. RR Erlina, S.E., M.Si
NIP. 19620822 198703 2 002


Dina Safitri, Ph.D.
NIP. 19741015 200812 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen


Dr. Ribhan, S.E., M.Si
NIP. 19680708 200212 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

: **Dr. RR Erlina, S.E., M.Si.**



Penguji Utama

: **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



Sekretaris

: **Dina Safitri, Ph.D.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.

NIP. 196606211990031003



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **27 April 2026**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kiky Marsheila
NPM : 2211011042
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : S1 Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh *Leader-Member Exchange*, Teknologi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi

Dengan ini menyatakan penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti aslinya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya akan menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 10 Maret 2026



Kiky Marsheila
NPM. 2211011042

RIWAYAT HIDUP



Penulis yang bernama Kiky Marsheila dilahirkan pada 10 April 2004 di Palembang, Sumatera Selatan. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara pasangan Bapak Anton Raharjo dan Ibu Herlina. Penulis menyelesaikan studi tingkat Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 182 Palembang tahun 2016, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 10 Palembang pada tahun 2019, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 06. Pada tahun 2022 atau di tahun yang sama, penulis diterima sebagai mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN. Penulis mengambil jurusan Manajemen dan mengambil konsentrasi manajemen sumber daya manusia (MSDM). Penulis mengikuti program pendidikan kepada masyarakat yaitu kuliah kerja nyata (KKN) di Desa Bali Agung, Kecamatan Palas, Kabupaten Lampung Selatan selama 30 hari. Selama menempuh pendidikan di program studi Manajemen, penulis aktif dalam berbagai kegiatan kemahasiswaan. Penulis menjadi salah satu anggota aktif organisasi EBEC, EEC, HMJ Manajemen, dan Novo Club by Paragon. Penulis juga mengikuti program magang mandiri di Samudera Indonesia pada bidang marketing dan finance.

MOTTO

“Dan bersabarlah kamu, sesungguhnya janji Allah adalah benar”

(Q.S Ar-Ruum: 60)

"Musuh yang paling berbahaya di atas dunia ini adalah penakut dan bimbang.
Teman yang paling setia hanyalah keberanian dan keyakinan yang teguh."

(Andrew Jackson)

"Life can be heavy, especially if you try to carry it all at once. Part of growing up
and moving into new chapters of your life is about catch and release."

(Taylor Swift)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'amin,

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, atas nikmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Karya ini saya persembahkan kepada:

Kata terima kasih tidak henti ku ucapkan kepada cinta pertama dan panutanku, Papa Anton Raharjo dan pintu surgaku Mama Herlina yang telah merawat, membesarkan, mendidik penulis sejak kecil hingga sekarang. Beliau memang tidak pernah merasakan pendidikan di bangku kuliah, namun mereka mampu memberikan yang terbaik. Terima kasih atas kasih sayang yang besar, doa yang tiada henti dan dukungannya yang telah diberikan terhadap penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi sampai meraih gelar sarjana.

Almamaterku tercinta, Universitas Lampung.

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim, segala puji bagi Allah Subhanahu wa ta'ala atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis senantiasa diberikan kesehatan dan kelancaran dalam menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun sebagai salah satu prasyarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, dengan judul: 'Pengaruh *Leader-Member Exchange*, Teknologi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi' shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi wa Sallam, yang telah membawa umat manusia dari zaman kegelapan menuju era yang penuh dengan ilmu pengetahuan dan kemajuan. Selama menjalani perkuliahan dan menyusun skripsi ini, penulis menyadari bahwa tidak mungkin dapat menyelesaikannya tanpa dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh ketulusan dan rasa hormat, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan selaku dosen pembahas yang telah meluangkan waktu untuk memberikan saran dan masukan selama proses penyelesaian skripsi ini
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku sekretaris jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Erlina, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing I penulis, terimakasih sebesar-besarnya atas kesediaannya memberikan waktu, ilmu pengetahuan, bimbingan, motivasi serta masukan dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini di sela kesibukan dan juga keadaan ibu.
5. Ibu Dina Safitri, Ph.D., selaku dosen pembimbing II penulis, terimakasih sebesar-besarnya atas kesediaannya memberikan waktu, ilmu pengetahuan, bimbingan, motivasi serta masukan dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini di sela kesibukan dan juga keadaan ibu.
6. Bapak Fajrin Satria Dwi Kesumah, S.E., M.FBE., selaku dosen pembimbing akademik penulis yang telah membimbing dan memberikan banyak arahan selama masa perkuliahan.
7. Seluruh dosen dan staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang sangat berharga bagi penulis selama proses perkuliahan serta telah banyak membantu, baik selama masa perkuliahan maupun masa penyusunan skripsi. Terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti.

8. Cinta pertama dan panutan penulis, Ayahanda Anton Raharjo. Terimakasih telah percaya atas semua keputusan yang telah penulis ambil dalam melanjutkan Impian, serta kasih sayang yang tulus, pengorbanan tiada henti, doa, dukungan dan motivasi yang selalu membuat penulis percaya bahwa penulis mampu menyelesaikan gelar sarjana ini hingga akhir. Papa sangat berperan penting dalam perjalanan penulis sampai kapanpun.
9. Pintu Surgaku, Ibunda Herlina. Terimakasih berkat doa dan paling mustjabnya yang tak pernah putus untuk penulis. Mustahil penulis mampu melewati semua permasalahan yang penulis hadapi selama ini tanpa campur tangan doa, ridho, dan dukungan mama. Terimakasih atas cinta dan kasih sayang yang tulus, pengorbanan tiada henti untuk hidup penulis. Tanpa mama penulis tidak mampu menghadapi semuanya.
10. Adikku tersayang, Redho Arya Syaputra. Terimakasih telah menjadi sumber semangat dan motivasi dalam setiap langkah perjuangan penulis. Terimakasih atas dukungan yang telah diberikan selama ini, terimakasih telah menjadi saudara dan teman yang selalu ada dikala senang dan susah. Terimakasih telah lahir di dunia ini sebagai adik penulis.
11. Teruntuk (alm. Mujaroni) secara khusus, penulis mempersembahkan karya ini kepada kakek tercinta yang telah berpulang. Meskipun kakek tidak lagi berada di sisi penulis, kenangan, nasihat, dan kasih sayang yang telah diberikan semasa hidup akan selalu menjadi sumber kekuatan dan motivasi. Kakek adalah sosok yang selalu mengajarkan arti kerja keras, ketulusan, dan kesabaran dalam menjalani kehidupan. Penulis menyadari bahwa kakek mungkin tidak sempat menyaksikan secara langsung pencapaian ini, namun penulis berharap karya sederhana ini dapat menjadi bentuk penghormatan dan rasa cinta yang abadi. Semoga segala doa dan harapan yang pernah kakek panjatkan untuk penulis dapat terwujud melalui pencapaian ini.
12. Teruntuk keluarga besar penulis. Yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih atas dukungan, doa, dan kasih sayang yang telah diberikan selama ini.
13. Teruntuk diri penulis sendiri. Terimakasih telah bertahan sejauh ini melewati semua hal yang terjadi. Tidak peduli seberapa jauh lagi harus melangkah, yang penting, harus terus berjalan karena mungkin besok, yang terjadi adalah jawaban dari doa-doamu.
14. Sahabat, saudara, dan temanku, Rara. Terimakasih telah menemani penulis dari awal memasuki bangku sekolah sampai sekarang berada di bangku kuliah. Terimakasih telah menjadi tempat bercerita dan berkeluh kesah penulis untuk semua hal yang terjadi di hidup penulis.
15. Saudara yang penulis temukan di perjalanan ini Divanti dan Tribuana. Terimakasih atas ketulusan hati kalian telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk membantu penulis. Kehadiran kalian menjadi bagian yang tak terpisahkan dari setiap kisah dan proses yang tertuang dalam penulisan ini. Terima kasih atas kebersamaan dan kesetiaan sejak awal masa perkuliahan

hingga penulis akhirnya mampu menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan atas segala dukungan, semangat, serta motivasi yang selalu kalian berikan dalam setiap tahapan perjalanan akademik ini.

16. Sahabat dan teman seperjuangan penulis, Nia Adelia, penulis mengucapkan terima kasih atas kebersamaan dan persahabatan yang telah terjalin sejak hari pertama penulis menjadi mahasiswa hingga akhirnya mampu menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas kesediaan menjadi tempat berbagi cerita, serta atas segala saran, masukan, dan dukungan yang telah diberikan selama proses perkuliahan dan penyusunan skripsi.
17. Terima kasih untuk Abelia Putri Cantika dan Wahyu Ramdhani atas segala dukungan, semangat dan doa yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih telah menjadi teman penulis untuk berkeluh kesah selama penulis mengerjakan penyusunan skripsi ini. Segala bantuan dan dukungan yang diberikan sangat berarti untuk penulis.
18. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan, bantuan, doa, serta kebersamaan selama proses penyusunan skripsi ini. Segala perhatian dan kontribusi yang diberikan sangat berarti bagi penulis hingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Bandar Lampung, 10 Maret 2026

Kiky Marsheila
2211011042

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	8
2.1 <i>Leader-Member Exchange</i>	8
2.1.1 Pengertian <i>Leader-Member Exchange</i>	8
2.1.2 Faktor <i>Leader-Member Exchange</i>	9
2.1.3 Dimensi <i>Leader-Member Exchange</i>	9
2.1.4 Dampak <i>Leader-Member Exchange</i>	10
2.2 Teknologi.....	11
2.2.1 Pengertian Teknologi.....	11
2.2.2 Faktor Teknologi	13
2.2.3 Dimensi Teknologi	13
2.2.4 Dampak Teknologi	15
2.3 Kepuasan Kerja	15
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja	15
2.3.2 Faktor Kepuasan Kerja.....	16
2.3.3 Dimensi Kepuasan Kerja.....	17
2.3.4 Dampak Kepuasan Kerja.....	19
2.4 Motivasi.....	20
2.4.1 Pengertian Motivasi.....	20

2.4.2 Faktor Motivasi	21
2.4.3 Dimensi Motivasi	22
2.4.4 Dampak Motivasi	24
2.5 Kinerja Karyawan.....	25
2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	25
2.5.2 Faktor Kinerja Karyawan	26
2.5.3 Dimensi Kinerja Karyawan	26
2.5.4 Dampak Kinerja Karyawan	27
2.6 Model Penelitian.....	28
2.7 Pengembangan Hipotesis.....	29
III. METODE PENELITIAN	33
3.1 Jenis Penelitian	33
3.2 Definisi Operasional Variabel	33
3.3 Pengukuran Variabel	36
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian.....	37
3.4.1 Populasi	37
3.4.2 Sampel	37
3.4.3 Metode Pengambilan Sampel.....	38
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.6 Metode Analisis Data	39
3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif	39
3.6.2 Uji Validitas.....	40
3.6.3 Uji Reliabilitas	41
3.6.4 Uji Normalitas	41
3.7 Uji Hipotesis Penelitian	41
3.7.1 Structural Equation Modeling	42
3.7.2 Uji Sobel.....	43
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	44
4.1.1 Karakteristik Responden	44
4.2 Analisis Deskriptif Statistik Variabel dan Uji Korelasi	46

4.3 Uji Normalitas	54
4.4 Instrumen Penelitian	55
4.4.1 Uji Model Pengukuran (<i>Measurement Model</i>)	56
4.4.2 Uji Model Struktural (<i>Structural Model</i>)	57
4.5 Uji Hipotesis	60
4.6 Pembahasan	63
4.6.1 Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan	63
4.6.2 Pengaruh Teknologi Terhadap Kinerja Karyawan.....	64
4.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	65
4.6.4 Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi.....	67
4.6.5 Pengaruh Teknologi Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi	69
4.6.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi	70
V. KESIMPULAN DAN SARAN	73
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran.....	74
5.3 Keterbatasan Penelitian	76
DAFTAR PUSTAKA	77

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	36
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Pegawai bank BRI, Bank Mandiri, dan BNI	45
Tabel 4.2 Hasil Deskriptif Statistik Variabel	46
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Terhadap <i>Leader-Member Exchange</i>	48
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Teknologi	49
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja	50
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Motivasi	51
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan	53
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas	54
Tabel 4.9 Pengujian Instrumen	55
Tabel 4.10 Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i>	59
Tabel 4.11 Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i> Setelah Modifikasi	60
Tabel 4.12 Hasil Uji Pengaruh Langsung	60
Tabel 4.13 Hasil Uji Sobel	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian.....	29
Gambar 4.1 Hasil Uji IBM SPSS AMOS.....	58

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	91
Lampiran 2 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	96
Lampiran 3 Hasil Uji Normalitas	97
Lampiran 4 Hasil Uji Korelasi	99
Lampiran 5 Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	99
Lampiran 6 Hasil Uji Pengaruh Langsung	100
Lampiran 7 Hasil Uji Sobel.....	100
Lampiran 8 Surat Izin Penelitian	101

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menuntut setiap organisasi, termasuk sektor perbankan, untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan kegiatan operasional. Perusahaan diharuskan untuk mengembangkan tingkat efektivitas serta efisiensi dalam melaksanakan kegiatan usahanya terutama dalam mencapai tujuan, target perusahaan dan membuat strategi dalam menghadapi permasalahan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mempertahankan keberlangsungan usahanya tercermin dari kinerja anggota organisasi bisnis tersebut dalam upaya memaksimalkan efektivitas dan efisiensi usaha (Raihani dan Berliyanti, 2022).

Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, kinerja karyawan yang baik dari setiap individu tidak akan lepas dari beberapa faktor yang mempengaruhinya (Kadiyono *et al.*, 2020; Wu *et al.*, 2023). Perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja yang berkualitas agar dapat memenangkan persaingan di dunia bisnis saat ini yang semakin ketat. Pemimpin sangat dibutuhkan untuk menciptakan tenaga kerja yang berkualitas karena pemimpin adalah orang yang memengaruhi pengikutnya sehingga mereka secara sukarela menjalankan tujuan organisasi (Vizano *et al.*, 2020). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah motivasi.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *leader-member exchange* (LMX) (Kadiyono *et al.*, 2020 dan Wu *et al.*, 2023). LMX merupakan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan, di mana atasan menerapkan pola interaksi yang berbeda kepada setiap bawahan secara individual gaya hubungan yang berbeda kepada tiap bawahan secara individual (Vizano *et al.*, 2020). Menurut Sunarsi *et al.*

(2020) dan Asif *et al.* (2023) jika interaksi antara atasan dan bawahan berkualitas, maka atasan akan memiliki pandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya merasa bahwa atasan memberikan banyak dukungan dan motivasi sehingga mereka akan lebih bersemangat untuk meningkatkan kinerja mereka. Thanda *et al.* (2019) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada AYA bank. Dimensi LMX, khususnya *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*, memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja, sedangkan *affect* berhubungan sedang. Secara keseluruhan, LMX mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi kualitas hubungan pemimpin dan bawahan, semakin baik pula kinerja yang dicapai. Berdasarkan ini, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja dapat terjadi karena tingginya kualitas LMX.

Andersen *et al.* (2020) menyatakan hubungan antara LMX dan motivasi sangat bergantung pada kualitas hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan bawahan. LMX yang bersifat sosial, yaitu hubungan yang didasarkan pada kepercayaan, dukungan emosional, dan orientasi jangka panjang, terbukti berpengaruh positif terhadap berbagai bentuk motivasi, terutama motivasi intrinsik, prososial, dan pemenuhan kebutuhan psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Sebaliknya, LMX yang bersifat ekonomi, yaitu hubungan yang berlandaskan pada transaksi formal dan pertukaran berbasis kontrak, berhubungan negatif dengan motivasi intrinsik sehingga melemahkan dorongan internal karyawan, namun berpengaruh positif terhadap motivasi ekstrinsik yang dipicu oleh imbalan, kompensasi, atau keuntungan materi. Latifoglu *et al.* (2023) menyatakan LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kualitas hubungan pemimpin dan bawahan yang ditandai dengan rasa hormat, kepercayaan, dan tanggung jawab timbal balik, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan Social Exchange Theory (Cropanzano dan Mitchell, 2005) yang menjelaskan bahwa karyawan akan membalas dukungan dan investasi pemimpin dengan meningkatkan kinerjanya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu teknologi, teknologi didefinisikan sebagai bentuk inovasi yang memberikan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan pembelajaran, mengembangkan ide-ide baru, serta memperbaiki

proses melalui penerapan teknologi terkini, pengintegrasian teknologi yang telah ada, dan pemanfaatan pengetahuan yang berkembang (Aliane dan Zakariya, 2023). Teknologi informasi berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Martínez-Caro *et al.*, 2020). Definisi ahli, teknologi memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Peningkatan motivasi terjadi apabila tujuan dan manfaat teknologi dipahami dengan baik, pengguna dilibatkan dalam proses penerapannya, tersedia fasilitas pelatihan serta dukungan yang memadai, dan individu memiliki kompetensi teknologi yang mencukupi. Sebaliknya, motivasi cenderung menurun ketika teknologi sulit digunakan, tidak ditunjang perangkat yang memadai, minim pelatihan, serta tujuan penerapan yang tidak jelas, sehingga berpotensi menimbulkan frustrasi, resistensi, dan rendahnya tingkat keterlibatan kerja (Jedwab *et al.*, 2023). Imran *et al.* (2014) menyatakan bahwa kemajuan teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana motivasi berperan positif dalam meningkatkan kinerja karyawan bank di Bahawalpur, Pakistan. Pemanfaatan teknologi, khususnya media sosial di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Media sosial berbasis pekerjaan, seperti DingTalk, meningkatkan refleksi tim, memudahkan pemantauan kinerja, dan mendorong pencapaian target, sedangkan media sosial berbasis sosialisasi, seperti WeChat, memperkuat hubungan timbal balik dan dukungan emosional. Sinergi keduanya menghasilkan komunikasi, transparansi, dan koordinasi yang lebih efektif, sehingga berdampak pada kepuasan dan peningkatan kinerja karyawan (Song *et al.*, 2019).

Menurut Bryan dan Cicciu (2022) kepuasan kerja merupakan hasil dari penilaian karyawan terhadap kualitas pekerjaannya serta perasaan positif yang timbul darinya. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menghasilkan kinerja yang optimal (Alkandi *et al.*, 2023). Alasan dilakukannya penilaian adalah untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan memberikan pengakuan atas hasil kerjanya (Hasibuan, 2016). Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan motivasi karyawan. Faktor yang paling berpengaruh adalah pencapaian kerja dan pengakuan atas hasil kerja, yang secara signifikan meningkatkan rasa puas dan mendorong motivasi untuk bekerja lebih baik. Selain itu, hubungan kerja yang positif dengan rekan kerja juga menjadi pendorong motivasi yang kuat.

Sebaliknya, gaji dan karakteristik pekerjaan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga motivasi lebih banyak dipengaruhi oleh faktor non-finansial seperti penghargaan, pengakuan, dan lingkungan kerja yang mendukung (Kitsios dan Kamariotou, 2021). Memon *et al.* (2023) menyatakan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Faktor-faktor kepuasan kerja seperti promosi, gaji dan upah, penghargaan (bonus, cuti tambahan, insentif), peluang pengembangan karier dan profesional, lingkungan kerja yang aman, hubungan dengan atasan, kompensasi, serta jaminan pekerjaan terbukti memengaruhi peningkatan kinerja karyawan pada berbagai aspek.

Motivasi karyawan di perusahaan harus menjadi perhatian serius dalam mengelola sumber daya manusia (Desa dan Asaari, 2020). Motivasi adalah keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menciptakan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan. Aima *et al.* (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Bukopin. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi yang dirasakan karyawan, semakin besar pula peningkatan kualitas, produktivitas, serta inisiatif mereka dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan di sektor perbankan dapat meningkat secara signifikan. Lebih lanjut, Carvalho *et al.* (2020) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh variabel lain terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik, efisiensi dalam menyelesaikan tugas, serta komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Dengan demikian, ketika suatu variabel mampu meningkatkan motivasi karyawan, maka hal tersebut secara tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sapta *et al.* (2021) menemukan bahwa budaya organisasi, teknologi, dan kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan motivasi karyawan, yang selanjutnya berdampak positif pada kinerja. Budaya organisasi terbukti hanya memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui motivasi, sementara teknologi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja. Motivasi menjadi

faktor kunci yang menghubungkan ketiga variabel tersebut dengan kinerja, sehingga peningkatan kinerja karyawan sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu membangun budaya yang mendukung, menyediakan teknologi yang memadai, dan menciptakan kepuasan kerja.

Dikarenakan budaya organisasi tidak mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan, Sapta *et al.* (2021) menyarankan untuk menguji atau mengganti faktor budaya organisasi dengan variabel lain. Salah satu variabel yang disarankan pada hasil penelitian adalah *leader-member exchange* (LMX). Untuk menjawab celah penelitian tersebut, penelitian ini menggunakan LMX sebagai variabel pengganti budaya organisasi. Celah penelitian selanjutnya terletak pada lokasi penelitian, di mana studi terdahulu dilakukan di Denpasar, sedangkan penelitian ini diperluas pada konteks wilayah di seluruh Indonesia untuk melihat konsistensi hasil. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menambahkan variabel LMX sebagai faktor tambahan yang perlu dieksplorasi, mengingat bahwa LMX memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Latifoglu *et al.*, 2023). Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengajukan ‘Pengaruh *Leader-Member Exchange*, Teknologi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi’.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan pada latar belakang, adapun permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah LMX berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah teknologi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah motivasi memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah motivasi memediasi pengaruh teknologi terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah motivasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan indikasi atau data yang membimbing arah penelitian dan informasi yang ingin diperoleh dari penelitian itu sendiri. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui pengaruh teknologi terhadap kinerja karyawan.
3. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Mengetahui peran motivasi dalam memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan.
5. Mengetahui peran motivasi dalam memediasi pengaruh teknologi terhadap kinerja karyawan.
6. Mengetahui peran motivasi dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian tidak hanya ditunjukkan untuk menjawab rumusan masalah, tetapi juga memberikan manfaat secara teoritis dan praktis. Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya ilmu pengetahuan, menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya, serta memberikan masukan praktis bagi organisasi atau perusahaan dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja karyawan. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia khususnya terkait pengaruh LMX, teknologi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, memperkuat dan menguji relevansi teori yang ada dalam konteks organisasi dan industri yang beragam.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan bagi pembuat kebijakan di tingkat perusahaan maupun instansi terkait dalam menetapkan regulasi atau kebijakan ketenagakerjaan yang mendukung peningkatan

kinerja, seperti kebijakan pengembangan kepemimpinan, investasi infrastruktur teknologi, serta kebijakan kerja yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan sebagai faktor pendorong kinerja.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 *Leader-Member Exchange*

2.1.1 *Pengertian Leader-Member Exchange*

Leader-member exchange (LMX) adalah pendekatan yang berdasarkan pada hubungan antara pemimpin dan karyawan, dan intensitas hubungan tersebut menyebabkan serangkaian perubahan positif dan negatif pada karyawan seiring waktu (Liden *et al.*, 2006). Pendekatan ini fokus pada kemampuan pemimpin untuk berinteraksi dengan setiap karyawan pada berbagai tingkat hubungan (Babič *et al.*, 2019). Menurut Vizano *et al.* (2020) LMX adalah hubungan yang mempengaruhi antara atasan dan bawahan, di mana atasan akan memberikan gaya hubungan yang berbeda kepada bawahan mereka secara individu.

LMX atau interaksi antara pemimpin dan bawahan akan menciptakan dua kelompok, yaitu kelompok dalam, bawahan yang memiliki interaksi dekat dan intens dengan atasan dan kelompok luar, bawahan dengan interaksi rendah bersama atasan. Pemimpin membentuk dua kelompok tersebut, di mana bawahan dengan status kelompok dalam yang tinggi akan meningkatkan kinerja, mengurangi tingkat keluar-masuknya karyawan, serta kepuasan kerja dengan atasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu. Komunikasi yang baik sangat diperlukan dari pemimpin kepada karyawan. Hubungan antara atasan dan karyawan harus dijaga agar dapat meningkatkan rasa saling percaya, karena komunikasi yang baik akan meningkatkan kinerja (Kadiyono *et al.*, 2020; Vizano *et al.*, 2020).

Prasetyo *et al.* (2021) menemukan bahwa LMX yang lebih tinggi secara positif mempengaruhi komitmen perubahan melalui mediasi motivasi karyawan di BPJS Kesehatan Jakarta dengan jumlah sampel sebanyak 250 karyawan. Selvarajan *et al.* (2018) juga menyatakan bahwa LMX berkaitan positif dengan motivasi untuk meningkatkan kinerja baik pada karyawan penuh waktu di Amerika Serikat maupun

Meksiko dengan jumlah sampel 219 responden di Amerika Serikat sebanyak 219 responden dan 203 responden di Meksiko.

2.1.2 Faktor *Leader-Member Exchange*

Menurut Gupta dan Sharma (2018), kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam konsep LMX dipengaruhi oleh beberapa faktor utama. Hubungan LMX yang efektif ditandai dengan adanya saling percaya antara pemimpin dan anggota, yang menciptakan rasa aman dan keterbukaan dalam interaksi kerja. Selain itu, hubungan ini juga membentuk kewajiban timbal balik, sebagaimana dijelaskan dalam Social Exchange Theory (Blau, 1964), di mana pemberian dukungan dan kesempatan oleh pemimpin mendorong bawahan untuk membalas dengan komitmen, kreativitas, serta kinerja ekstra. Faktor loyalitas, menjadi penting karena mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi melebihi deskripsi tugas formal, sedangkan rasa hormat antar pihak memperkuat hubungan kerja yang sehat dan produktif. Lebih jauh, dukungan pemimpin berupa waktu, arahan, informasi, otonomi, serta dukungan emosional memberikan ruang bagi pengembangan karyawan, memperkuat keterikatan, dan meningkatkan kinerja. Dengan demikian, kombinasi faktor-faktor tersebut membentuk hubungan kerja berkualitas tinggi yang berdampak positif pada keterlibatan dan perilaku karyawan di organisasi.

2.1.3 Dimensi *Leader-Member Exchange*

LMX dibagi menjadi beberapa jenis dan dimensi salah satunya yaitu: 1) *respect*, yaitu sikap saling menghargai satu sama lain. Hubungan antara atasan dan bawahan tidak dapat terwujud tanpa adanya keinginan untuk saling mengormati, 2) *trust*, yang merupakan aspek dalam hubungan yang dapat terus berubah, di mana kepercayaan itu sendiri cara menjadi dasar dalam membangun dan menjaga hubungan interpersonal, 3) *obligation*, yang merupakan peran interaktif yang harus dijalankan. Pengaruh kewajiban ini dapat berkembang menjadi hubungan kerja antara atasan dan bawahan (Purwanto *et al.*, 2020; Sunarsi *et al.*, 2020; Vizano *et al.*, 2020).

Salah satu model yang paling umum diterima dan telah diuji secara empiris dikemukakan oleh Liden dan Maslyn (1998), yang mencakup indikator LMX sebagai berikut: 1) *contribution*, berkaitan dengan persepsi terhadap upaya kerja karyawan, kualitas, serta masukan yang diberikan dalam pencapaian tujuan bersama, 2) *professional respect*, yaitu saling menghargai kompetensi dan keahlian profesional, 3) *loyalty*, yaitu sejauh mana pemimpin dan bawahan saling setia dan memberikan dukungan satu sama lain, 4) *affect*, yaitu berkaitan dengan rasa saling menyukai, lebih didasarkan pada persepsi ketertarikan pribadi dibandingkan pada nilai-nilai profesional.

Penelitian ini akan menggunakan dimensi Liden dan Maslyn (1998) karena mereka mengembangkan *multidimensional measure of leader-member exchange* (LMX-MDM) yang terdiri dari empat aspek utama: *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*, sehingga mampu menggambarkan hubungan pemimpin dan anggota secara lebih menyeluruh. Model ini berlandaskan pada Role Theory dan Social Exchange Theory yang menegaskan bahwa interaksi kerja bersifat multidimensional (Liden dan Maslyn, 1998). Instrumen ini telah diuji secara empiris melalui *content validation*, *exploratory* dan *confirmatory factor analysis*, serta pengujian reliabilitas dengan melibatkan 302 mahasiswa pekerja dan 249 karyawan dari dua organisasi, dan terbukti memiliki validitas serta reliabilitas tinggi. Setiap dimensi juga menunjukkan peran berbeda dalam memprediksi variabel organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja, dan niat keluar kerja, sehingga dinilai lebih akurat dibandingkan skala LMX-7 yang bersifat unidimensional dan kurang memiliki dukungan psikometrik yang memadai (Liden dan Maslyn, 1998).

2.1.4 Dampak *Leader-Member Exchange*

Andersen *et al.* (2020) menyatakan bahwa LMX berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan, namun arahnya berbeda tergantung dimensi yang digunakan. *Social leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik, terutama meningkatkan motivasi intrinsik seperti dorongan bekerja karena kepuasan pribadi dan motivasi proposional seperti keinginan membantu orang lain serta berkontribusi lebih. Sebaliknya, *economic leader-member exchange*

berpengaruh negatif terhadap motivasi intrinsik, sehingga mengurangi semangat internal karyawan dalam bekerja. Namun, *economic leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap motivasi ekstrinsik, yaitu dorongan bekerja yang didasarkan pada imbalan, kompensasi, atau keuntungan materi.

Temuan ini diperkuat oleh Tahir *et al.* (2023) yang menyatakan LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, yang ditandai dengan adanya rasa percaya, dukungan, loyalitas, serta komunikasi yang intens, mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Karyawan yang berada dalam hubungan LMX berkualitas tinggi cenderung lebih bersemangat, bertanggung jawab, serta memiliki komitmen yang kuat dalam menyelesaikan tugas sesuai target.

Lebih lanjut, Latifoglu *et al.* (2023) membuktikan bahwa LMX memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan mampu mendorong munculnya perilaku proaktif, seperti mengambil inisiatif, mencari solusi, serta berinovasi dalam pekerjaan. Perilaku proaktif tersebut berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh LMX terhadap kinerja, sehingga LMX tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan perilaku proaktif karyawan.

2.2 Teknologi

2.2.1 Pengertian Teknologi

Teknologi didefinisikan sebagai kumpulan alat, sistem, dan platform berbasis digital yang bertujuan untuk menunjang serta mempermudah proses pembelajaran. Penerimaan teknologi merefleksikan persepsi individu terhadap kegunaan dan kemudahan penggunaan teknologi, yang pada gilirannya mendorong ketertarikan untuk memanfaatkannya (Lai, 2013). Dalam konteks organisasi, teknologi berperan sebagai instrument pendukung dan sarana strategis yang memudahkan karyawan dalam memperoleh informasi, mengelola tugas, serta meningkatkan produktivitas sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Benson dan Reinders 2011; Lai dan Gu, 2011; Reinders dan White, 2011).

Penerapan teknologi dalam dunia kerja memiliki ketertarikan erat dengan tingkat motivasi karyawan. Motivasi, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, menjadi elemen penting yang mendorong karyawan untuk memanfaatkan teknologi secara optimal dalam mendukung kinerja mereka (Deci dan Ryan, 2000; Dysvik dan Kuvaas, 2013). Motivasi intrinsik bersumber dari dorongan internal untuk bekerja lebih efektif dan mencapai kepuasan pribadi, sementara motivasi ekstrinsik berkaitan dengan pencapaian target serta perolehan penghargaan atas hasil kerja (Gonzales, 2011; Gan, 2020). Penggunaan teknologi yang efektif dalam lingkungan perbankan membutuhkan motivasi yang kuat agar karyawan mampu beradaptasi dengan sistem digital, berpartisipasi aktif, dan mencapai hasil kerja yang optimal (Perry dan Winne, 2006; Hashim *et al.*, 2015).

Dalam perspektif organisasi, teknologi dipandang sebagai salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan. Inovasi teknologi memberikan peluang bagi organisasi untuk melakukan pembelajaran, mengeksplorasi gagasan baru, serta menyempurnakan proses melalui pemanfaatan teknologi mutakhir, integrasi teknologi yang telah tersedia, dan penerapan pengetahuan baru (Dasgupta *et al.*, 2011; Sabadie, 2014). Dengan demikian, organisasi dapat meraih efisiensi yang lebih tinggi, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, serta memperoleh keunggulan kompetitif di tengah intensitas persaingan yang semakin meningkat (Donbesuur *et al.*, 2021; Alraja *et al.*, 2022; Lopera *et al.*, 2022).

Kemajuan teknologi juga membawa implikasi terhadap karyawan, baik terkait cara mereka bekerja maupun kualitas keterlibatan mereka terhadap tugas dan organisasi. Inovasi teknologi diyakini mampu menumbuhkan kepercayaan diri karyawan dalam menghasilkan ide-ide baru, mendorong keberanian mengambil risiko, serta meningkatkan kesediaan untuk menantang norma kerja yang ada. Kondisi ini berpotensi memperkuat motivasi intrinsik, kreativitas, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja (Dasgupta dan Gupta, 2009; Camisón dan López, 2014; Lin *et al.*, 2019). Selain itu, penerapan teknologi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses pembelajaran, komunikasi, dan kolaborasi, sehingga memfasilitasi pertukaran ide, perolehan

wawasan baru, serta pengembangan kemampuan pemecahan masalah (Schaufeli *et al.*, 2009; Li *et al.*, 2020).

Namun demikian, pengaruh teknologi terhadap kinerja karyawan tidak selalu memberikan hasil yang positif. Inovasi teknologi yang berkembang terlalu cepat dan bersifat kompleks dapat memicu tekanan, menuntut koordinasi serta kreativitas yang berlebihan, sehingga berpotensi menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan (Crawford *et al.*, 2010; Balland *et al.*, 2019). Persaingan dalam menghasilkan ide terbaik juga dapat menghambat keterbukaan dalam pertukaran informasi (Johnson *et al.*, 2020). Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan penerapan inovasi dengan strategi yang mampu meminimalisir dampak negatif antara lain melalui penyediaan kesempatan pengembangan diri, peningkatan kreativitas, dan dukungan kolaboratif yang sehat.

2.2.2 Faktor Teknologi

Menurut Ghahremani dan Ardestani (2018) terdapat enam faktor utama teknologi informasi, yaitu: kualitas layanan mencerminkan kemampuan sistem TI dalam memberikan layanan yang cepat, tepat, dan responsif, sedangkan kualitas informasi menekankan pada akurasi, relevansi, kelengkapan, dan ketepatan waktu informasi yang dihasilkan. Kepuasan sistem menunjukkan tingkat penerimaan dan kenyamanan pengguna dalam menggunakan sistem, sementara manfaat yang dirasakan merujuk pada keuntungan nyata dari penggunaan TI, seperti efisiensi, efektivitas, dan penghematan biaya. Selanjutnya, kualitas sistem menyoroti aspek teknis, termasuk kecepatan, keamanan, dan fleksibilitas sistem. Terakhir, penggunaan TI menggambarkan sejauh mana teknologi diadopsi dan dimanfaatkan dalam aktivitas organisasi, yang meskipun menempati urutan terendah, tetap menjadi indikator penting keberhasilan implementasi.

2.2.3 Dimensi Teknologi

Teknologi dibagi menjadi beberapa jenis dan dimensi salah satunya yaitu: 1) *innovativeness*, yang merepresentasikan kecenderungan individu untuk menjadi pelopor dalam penggunaan teknologi, memiliki rasa ingin tahu terhadap hal-hal baru, serta mampu memahami dan mengoperasikan teknologi secara mandiri, 2)

optimism, mencerminkan keyakinan positif individu terhadap peran teknologi yang diyakini dapat meningkatkan efisiensi, memberikan kendali, serta kebebasan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari, 3) *discomfort*, menggambarkan perasaan canggung atau kewalahan saat berinteraksi dengan teknologi akibat persepsi kurangnya pemahaman atau anggapan bahwa teknologi tidak dirancang untuk pengguna umum, 4) *insecurity*, menunjukkan rasa kurang percaya terhadap teknologi, terutama dalam aspek keamanan dan keandalan, misalnya terkait privasi dan keamanan transaksi daring. Keempat dimensi ini secara komprehensif menjelaskan tingkat kesiapan individu dalam menerima serta mengadopsi teknologi baru (Lam *et al.*, 2008).

Dimensi teknologi menurut Mitić *et al.* (2021) terbagi menjadi enam dimensi, yaitu: 1) *ownership*, menggambarkan sejauh mana perusahaan memiliki perangkat keras, perangkat lunak, dan infrastruktur TI seperti komputer, server, jaringan internet, sistem manajemen data, dan aplikasi pendukung operasional yang menjadi dasar peningkatan daya saing dan kinerja organisasi, 2) *usage*, menilai frekuensi serta cakupan penggunaan TI dalam kegiatan bisnis sehari-hari, termasuk produksi, pemasaran, manajemen SDM, dan keuangan, 3) *utilization* menekankan efektivitas pemanfaatan TI dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, komunikasi, inovasi, dan kualitas pengambilan Keputusan, 4) *training* mengukur upaya organisasi dalam memberikan pelatihan teknis agar karyawan kompeten mengoperasikan teknologi, 5) *motivation* menilai dukungan organisasi dalam memotivasi karyawan untuk menggunakan TI melalui insentif, penghargaan, dan fasilitas lain. Terakhir, 6) *management* mengacu pada perhatian dan prioritas manajemen terhadap TI, di mana perusahaan yang memandang TI strategis akan lebih aktif berinvestasi, merencanakan, serta mengembangkan inovasi berbasis teknologi, sehingga dukungan manajemen menjadi kunci keberhasilan penerapan TI di organisasi.

Penelitian ini menggunakan dimensi dari Mitić *et al.* (2021) karena mengukur tingkat penerapan teknologi informasi secara komprehensif melalui enam indikator: kepemilikan, penerapan, pemanfaatan, pelatihan, motivasi karyawan, dan perhatian manajemen terhadap teknologi. Model ini dikembangkan berdasarkan kajian teoritis dan penelitian sebelumnya yang menegaskan peran strategis teknologi informasi dalam peningkatan kinerja organisasi (Bajkiewicz *et al.*, 2011; Keller dan

Staelin, 1987; Schultz *et al.*, 2011). Instrumen ini diuji secara empiris pada 380 manajer dari 102 perusahaan di Serbia, memiliki reliabilitas tinggi dengan Cronbach's Alpha 0,927, dan terbukti berhubungan signifikan dengan variabel organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen, kepercayaan, pembelajaran, dan kinerja finansial.

2.2.4 Dampak Teknologi

Menurut Pan (2020), penerimaan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Persepsi individu mengenai kegunaan serta kemudahan penggunaan teknologi mampu meningkatkan motivasi intrinsik, yang tercermin dalam rasa percaya diri, minat terhadap tugas, serta dorongan untuk mencapai tujuan secara mandiri. Tomo dan Simone (2017); Kontilla *et al.* (2019) menyatakan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam memengaruhi perilaku individu terhadap penerimaan dan adopsi teknologi baru di tempat kerja, sehingga keberhasilan implementasi teknologi, seperti *electronic medical record* (EMR) sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi tenaga kesehatan.

Temuan lebih lanjut menegaskan bahwa pemahaman mengenai rasionalitas penerapan teknologi serta keterampilan yang memadai akan meningkatkan motivasi individu untuk mengadopsi sistem baru, sedangkan kurangnya pemahaman dan keterampilan justru menurunkan motivasi kerja (Koivunen *et al.*, 2008; Jedwab *et al.*, 2022). Dengan demikian, keberhasilan implementasi teknologi tidak hanya berdampak langsung pada efisiensi kerja, tetapi juga secara tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi (Engstrom *et al.*, 2005; Stahl *et al.*, 2005).

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2019) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaannya. Artinya seseorang dengan perasaan positif terhadap pekerjaannya memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, sementara seseorang dengan perasaan negatif memiliki tingkat ketidakpuasan terhadap pekerjaan tersebut. Robbins dan Judge juga

beranggapan kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan, namun karakteristik atau kepribadian seseorang juga berperan didalamnya.

Kepuasan kerja adalah perasaan yang dihasilkan dari karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menggambarkan apakah karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Perasaan ini dapat dipengaruhi oleh beberapa keadaan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan (Parvin dan Kabir, 2011). Setelah karyawan merasa bahwa kebutuhan mereka terpenuhi, barulah mereka akan menunjukkan kepuasan (Cathy dan Chongyang, 2016).

Krishnawan *et al.* (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka peroleh. Kitsios dan Kamariotou (2021) juga menyatakan kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang kuat dengan motivasi karyawan. Pencapaian hasil kerja serta pengakuan atas kontribusi yang diberikan menjadi faktor utama yang mampu meningkatkan kepuasan dan mendorong motivasi untuk bekerja lebih optimal.

Abdullahi *et al.* (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif dalam bekerja. Selain itu, kepuasan kerja memperkuat pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja, sehingga dukungan yang diberikan organisasi akan lebih efektif bila disertai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

2.3.2 Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh empat faktor utama. Pertama, faktor terkait pekerjaan mencakup kejelasan tugas dan tujuan, keselamatan lingkungan kerja, ketersediaan sumber daya, serta kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Kedua, faktor gaji meliputi tingkat remunerasi, tunjangan, jaminan pensiun dan asuransi, serta kebijakan absensi yang memberi rasa aman secara finansial. Ketiga, faktor hubungan dengan rekan kerja mencakup kualitas komunikasi, semangat kerja sama tim, dukungan dari atasan, perlakuan yang adil,

dan kesempatan berekspresi secara kreatif. Keempat, faktor pencapaian kerja meliputi pengakuan atas kontribusi, penghargaan terhadap hasil kerja, peluang pengembangan diri, serta perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti penting. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pencapaian kerja dan hubungan dengan rekan kerja menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja, sedangkan gaji dan karakteristik pekerjaan memberikan pengaruh yang lebih rendah (Kitsios dan Kamariotou, 2021).

2.3.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui beberapa aspek. 1) pekerjaan itu sendiri, yaitu ketika pekerjaan memberikan tantangan berupa tugas yang menarik, peluang untuk belajar dan mengembangkan diri, serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab, 2) sistem penggajian, yakni jumlah kompensasi yang diterima karyawan dan sejauh mana tingkatannya dianggap layak serta sesuai oleh perusahaan, 3) kesempatan promosi, yang mencerminkan peluang untuk memperoleh jabatan, status, maupun keterampilan yang lebih baik di lingkungan kerja, 4) sikap atasan atau supervisi, yaitu kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan teknis sekaligus dukungan perilaku kepada bawahan, 5) rekan kerja, yang merujuk pada sejauh mana kolega memiliki kemampuan teknis, dapat diandalkan, serta mampu memberikan dukungan sosial dalam pekerjaan (Desky *et al.*, 2020; Purwanto *et al.*, 2020; Popov, 2023).

Menurut Paleologou *et al.* (2006), kepuasan kerja terbagi ke dalam empat dimensi utama, yaitu: 1) *job factors*, menggambarkan tingkat kepuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja, seperti kejelasan tujuan dan tugas, keselamatan kerja, ketersediaan sumber daya, kesempatan pelatihan, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan, 2) *factors related to salary*, mencerminkan kepuasan terhadap kompensasi finansial dan kebijakan organisasi terkait imbalan kerja, seperti gaji pokok, tunjangan, perlindungan asuransi, dan kebijakan izin ketidakhadiran, 3) *relationship with colleagues*, merujuk pada kualitas hubungan sosial, dukungan, dan kerja sama di tempat kerja, termasuk hubungan antar rekan kerja, dukungan atasan, perlakuan adil, serta kesempatan berekspresi, 4) *work achievements*, mencerminkan tingkat kepuasan terhadap

pengakuan pencapaian kerja, penghargaan profesional, peluang pengembangan diri, dan manajemen prestasi kerja.

Menurut Spector (1985), kepuasan kerja mencakup lima dimensi utama kepuasan kerja yaitu: 1) *pay*, yang menilai kepuasan karyawan terhadap besaran dan kenaikan gaji, termasuk persepsi keadilan dibandingkan beban kerja dan tanggung jawab, 2) *promotion*, yang mencerminkan kepuasan atas peluang pengembangan karier, mencakup keadilan serta frekuensi promosi, 3) *supervision*, yaitu kepuasan terhadap atasan langsung terkait kompetensi, dukungan, dan gaya kepemimpinan, 4) *coworkers*, yang menilai kepuasan dalam hubungan dengan sesama karyawan, termasuk aspek keramahan, kompetensi, dan dukungan, 5) *nature of work*, yang menggambarkan kepuasan terhadap jenis pekerjaan, mencakup variasi tugas, tingkat tantangan, serta makna pekerjaan.

Menurut Smith *et al.* (1992) dimensi kepuasan kerja yaitu: 1) *happiness*, mencerminkan kondisi psikologis individu yang secara umum merasa puas dalam kehidupannya, sehingga turut memengaruhi tingkat kepuasan terhadap pekerjaan, 2) *trust*, kepercayaan menunjukkan sejauh mana individu yakin dan percaya pada manajemen, di mana kepercayaan yang tinggi membuat karyawan merespons positif kebijakan serta upaya organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan.

Penelitian ini menggunakan dimensi Smith *et al.* (1992) karena model ini menekankan faktor psikologis mendasar yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu kebahagiaan (*happiness*) dan kepercayaan (*trust*). Kebahagiaan menggambarkan kondisi emosional individu secara umum yang berdampak langsung pada persepsi kepuasan terhadap pekerjaan, sementara kepercayaan menunjukkan kualitas hubungan antara karyawan dan manajemen, yang menjadi dasar penerimaan kebijakan organisasi dan motivasi kerja. Pendekatan ini relevan untuk penelitian modern karena tidak hanya menilai kepuasan kerja dari faktor eksternal, tetapi juga mempertimbangkan faktor internal individu dan hubungan sosial di tempat kerja, sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kepuasan kerja karyawan

2.3.4 Dampak Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kitsios dan Kamariotou (2021) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan rumah sakit publik di Northern Greece. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula kepuasan yang mereka rasakan terhadap pekerjaannya. Motivasi mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, disiplin, serta menunjukkan inisiatif, sehingga menciptakan pengalaman kerja yang lebih memuaskan. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Lebih lanjut, Krishernawan *et al.* (2023) menegaskan kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang erat dengan motivasi kerja karyawan sektor manufaktur elektronik di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin besar pula dorongan intrinsik mereka untuk berupaya mencapai tujuan, meningkatkan kinerja, serta memberikan kontribusi bagi organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai salah satu faktor penting yang memperkuat motivasi kerja, sehingga mendorong karyawan untuk bersikap lebih disiplin, berinisiatif, loyal, dan berdedikasi terhadap pekerjaannya.

Menurut Riyanto *et al.* (2021), kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan IT yang berlokasi di kota Jakarta dan Bandung, Indonesia. Peningkatan kepuasan kerja berimplikasi pada meningkatnya kualitas, kuantitas, serta tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Dimensi kepuasan kerja yang paling dominan berkaitan dengan aspek kelompok kerja (*workgroup*), di mana dukungan dari rekan kerja maupun atasan serta komunikasi yang efektif mampu mendorong penyelesaian pekerjaan secara optimal. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, semakin baik pula kinerja karyawan, sehingga organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan kesempatan pengembangan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis guna mengoptimalkan kinerja karyawan.

Temuan ini diperkuat oleh Kosec *et al.* (2022) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan perusahaan-perusahaan di Slovenia. Peningkatan kepuasan kerja berkontribusi pada produktivitas, tanggung jawab, serta kualitas kinerja yang lebih optimal. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi cenderung lebih termotivasi, konsisten dalam menyelesaikan tugas, serta memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.4 Motivasi

2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan faktor fundamental yang mendorong individu untuk bertindak serta berupaya mencapai tujuan tertentu. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan individu untuk mengerahkan usaha yang tinggi sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian, motivasi dapat dipahami sebagai energi pendorong yang menggerakkan, mengarahkan, serta mempertahankan perilaku individu dalam konteks pekerjaan. Sejalan dengan hal tersebut, Siagian (2008) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seorang karyawan bersedia mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keterampilan maupun usaha untuk melaksanakan berbagai aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya serta memenuhi kewajiban demi tercapainya tujuan perusahaan. Pandangan ini diperkuat oleh Uno (2007) yang menjelaskan bahwa motivasi memiliki hubungan erat dengan kinerja, tanpa dorongan motivasi yang kuat maka perubahan perilaku dan peningkatan kualitas kerja sulit diwujudkan.

Salah satu teori motivasi yang banyak digunakan dalam kajian perilaku organisasi adalah *Self-Determination Theory* (STD) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000). Teori ini menekankan bahwa kualitas motivasi seseorang tidak hanya bergantung pada besar kecilnya dorongan, tetapi juga pada tingkat kemandirian (*autonomy*) individu dalam melakukan suatu aktivitas. STD mengidentifikasi tiga kebutuhan psikologis dasar yang memengaruhi motivasi, yaitu: kebutuhan akan *autonomy* atau kebebasan dalam mengambil keputusan dan mengontrol perilaku; kebutuhan akan kompetensi yang mengacu pada rasa percaya diri terhadap

kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan; serta kebutuhan akan *relatedness*, yaitu perasaan terhubung, diterima, dan dihargai dalam lingkungan sosial maupun pekerjaan (Deci dan Ryan, 2000). Ketiga kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, motivasi intrinsik akan meningkat, sehingga mendorong individu untuk lebih berpartisipasi aktif, berinovasi, dan menunjukkan kinerja yang optimal.

Motivasi dalam SDT dibedakan menjadi dua bentuk utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang muncul karena aktivitas itu sendiri menarik dan memberikan kepuasan, tanpa memerlukan insentif eksternal (Ryan dan Deci, 2000). Sementara itu, motivasi ekstrinsik berasal dari faktor eksternal seperti penghargaan, gaji, atau pengakuan, dan terbagi menjadi beberapa tingkatan internalisasi: *external regulation*, perilaku dilakukan untuk mendapatkan imbalan atau menghindari hukuman; *introjected regulation*, dorongan internal seperti rasa bersalah atau malu; *identified regulation*, penerimaan nilai dari aktivitas sebagai hal penting; dan *integrated regulation*, nilai aktivitas sepenuhnya terintegrasi dengan nilai pribadi meskipun bersifat instrumental (Deci dan Ryan, 2000). Tingkatan motivasi ekstrinsik yang lebih terinternalisasi serta motivasi intrinsik mencerminkan tingkat *self-determination* yang tinggi dan umumnya menghasilkan kinerja serta kesejahteraan yang lebih baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Chien *et al.* (2020) pada karyawan hotel berbintang empat di Mongolia menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja. Temuan ini juga didukung oleh studi Ali *et al.* (2020) pada perusahaan perhotelan dan pariwisata di Asia, yang menjelaskan bahwa motivasi yang dibangun oleh manajemen mampu meningkatkan moral karyawan, menjaga kualitas kerja, serta berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, motivasi memiliki peranan penting sebagai determinan kinerja, di mana karyawan dengan motivasi yang baik akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal (Wijayanto dan Riani, 2021).

2.4.2 Faktor Motivasi

Menurut Adhari (2021) secara umum faktor - faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai yaitu: kebutuhan fisiologis, ditunjukkan dengan kebutuhan dasar

manusia, oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan jasmani atau fisik, kebutuhan ini berupa pemberian kebutuhan sandang, papan dan pangan; kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya tunjangan kesehatan dan jasmani di hari tua; kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima oleh orang lain dan kebutuhan akan rasa perasaan ikut berpartisipasi; kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan pujian dan promosi berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja; kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana pegawai tersebut akan menyerahkan kecakapan, keterampilan dan potensinya.

2.4.3 Dimensi Motivasi

Motivasi kerja dalam skala WEIMS Tremblay *et al.* (2009) terdiri atas enam dimensi yang menggambarkan spektrum motivasi dari yang paling otonom hingga tidak termotivasi, 1) *intrinsic motivation*, merujuk pada dorongan bekerja yang bersumber dari kepuasan dan kesenangan internal terhadap pekerjaan, di mana individu termotivasi oleh minat pribadi, tantangan, serta pengalaman belajar, bukan karena faktor eksternal, 2) *integrated regulation*, menggambarkan bentuk motivasi ekstrinsik yang telah sepenuhnya terinternalisasi, sehingga pekerjaan dipersepsikan sejalan dengan nilai, prinsip, dan tujuan hidup individu serta menjadi bagian dari identitas diri, 3) *identified regulation* menunjukkan kesadaran individu terhadap nilai dan manfaat pekerjaan, di mana aktivitas kerja dilakukan karena dianggap penting untuk pengembangan diri dan pencapaian tujuan jangka panjang, 4) *introjected regulation*, mengacu pada motivasi yang dipengaruhi oleh tekanan internal, seperti rasa bersalah atau kebutuhan mempertahankan harga diri, sehingga mendorong individu untuk memenuhi tuntutan atau ekspektasi tertentu, 5) *external regulation*, menekankan motivasi yang sepenuhnya dipengaruhi faktor eksternal, seperti insentif finansial, penghargaan, atau ancaman hukuman, sehingga pekerjaan dilakukan bukan karena nilai intrinsiknya, 6) *amotivation*, merepresentasikan kondisi ketiadaan motivasi, di mana individu merasa tidak memiliki alasan atau

kendali terhadap pekerjaannya, yang kerap disertai perasaan tidak berdaya dan rendahnya keterlibatan kerja.

Cruz *et al.* (2009) membagi motivasi menjadi dua dimensi utama, yaitu: 1) motivasi intrinsik, motivasi intrinsik merujuk pada dorongan internal yang muncul dari dalam diri individu, seperti rasa percaya diri, otonomi dalam bekerja, kejujuran, rasa memiliki terhadap organisasi, serta keinginan untuk belajar, berbagi ide dan pengetahuan, membangun konsensus, dan menjalin hubungan dengan rekan kerja. Dimensi ini dianggap lebih kuat dalam mendorong keterlibatan karyawan karena menciptakan komitmen personal serta rasa puas atas pekerjaan yang dilakukan, 2) motivasi ekstrinsik motivasi ekstrinsik bersumber dari faktor eksternal yang diberikan organisasi, seperti insentif finansial, penghargaan, kesempatan promosi, dan stabilitas kerja. Dimensi ini berfungsi sebagai pemenuhan kebutuhan dasar dan dapat memperkuat komitmen awal karyawan terhadap organisasi. Namun, penelitian menunjukkan bahwa meskipun kedua dimensi saling melengkapi, motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih signifikan dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan dan peningkatan kinerja karyawan dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik.

Penelitian ini menggunakan dimensi yang dikemukakan Cruz *et al.* (2009) karena dimensi ini mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai faktor internal (intrinsik) dan eksternal (ekstrinsik) yang memengaruhi kepuasan serta motivasi kerja karyawan. Dimensi intrinsik mencakup aspek psikologis seperti rasa percaya diri, otonomi, kejujuran, dan rasa memiliki, sedangkan dimensi ekstrinsik meliputi insentif, pengakuan, promosi, dan stabilitas kerja. Kerangka ini relevan karena dapat menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh imbalan finansial, tetapi juga oleh pengalaman psikologis dan komitmen personal. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa faktor intrinsik lebih dominan dalam mendorong keterlibatan dan transfer pengetahuan, sehingga menjadikan dimensi ini penting digunakan untuk memahami peran kepuasan kerja dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

2.4.4 Dampak Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil kajian literatur yang dilakukan oleh Wijayanto dan Riani (2021), ditemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa meskipun kompetensi penting, kinerja tidak akan optimal tanpa adanya dorongan motivasi. Motivasi individu terbukti menjadi faktor pendorong yang efektif dalam meningkatkan kinerja, karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, menjaga kualitas hasil kerja, serta lebih berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil kajian juga menunjukkan bahwa motivasi diri (*self-motivation*) secara signifikan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki motivasi internal yang kuat akan menunjukkan produktivitas, loyalitas, dan moral kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan motivasi rendah. Secara keseluruhan, Wijayanto dan Riani (2021) menyimpulkan bahwa motivasi, bersama dengan kompetensi, merupakan variabel penting yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan.

Carvalho *et al.* (2020) menyatakan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, motivasi juga terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih mudah merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memberikan kontribusi yang lebih optimal, baik dari segi kualitas maupun kuantitas kerja. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi dan kepuasan kerja merupakan faktor penting yang saling berkaitan dan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek motivasi dan kepuasan kerja agar mampu mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan aspek penting yang dinilai perusahaan untuk menjamin keberlangsung organisasi (Zhang, 2010). Kinerja karyawan mencakup perilaku yang dapat dikendalikan, namun tetap memberikan batasan terhadap perilaku yang tidak relevan (Dewettinck dan Ameijde, 2007). Selain itu, kinerja juga mengukur sejauh mana karyawan berperan aktif dalam melaksanakan kewajiban sesuai dengan kontrak formal yang ditetapkan perusahaan (Biswas, 2009). Secara umum, kinerja karyawan terbagi menjadi dua, yaitu kinerja tugas dan perilaku kinerja. Perilaku tersebut meliputi berbagai faktor yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam lingkungan kerja, perilaku karyawan tercermin baik melalui tindakan langsung maupun peran tambahan, yang dapat bersifat positif maupun negatif. Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan berfungsi untuk meningkatkan motivasi, mendorong keterlibatan aktif dalam program-program inovatif, serta mempermudah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Minavand dan Lorkojouri, 2013). Selain itu, penilaian kinerja memberikan umpan balik sekaligus menjadi dasar penyusunan program peningkatan kinerja yang dapat membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan mengoptimalkan potensi mereka (Cascio, 2014; Susanto *et al.*, 2020).

Kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Robbins dan Judge, 2019). Segala bentuk aktivitas yang dilakukan guna meningkatkan produktivitas perusahaan atau organisasi dapat dikategorikan sebagai kinerja. Pencapaian kinerja yang unggul menuntut adanya peran strategis karyawan sebagai pelaksana utama dalam setiap aktivitas perusahaan (Raineri, 2017). Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan untuk mengawasi kinerja karyawannya, guna memastikan apakah mereka telah menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan yang diharapkan. Upaya peningkatan kinerja karyawan menjadi tantangan bagi manajemen, sebab keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keberlangsungan sangat bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang dimiliki (Oliveira dan Honório, 2020).

2.5.2 Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Diamantidis dan Chatzoglou (2019), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga kelompok faktor utama. Pertama, faktor lingkungan atau organisasi yang mencakup dukungan manajemen, budaya pelatihan, iklim organisasi, dan dinamika lingkungan. Faktor ini berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang kondusif serta mendorong motivasi, keterampilan, dan kemampuan adaptasi karyawan. Kedua, faktor pekerjaan yang meliputi lingkungan kerja, otonomi kerja, dan komunikasi kerja, di mana ketiganya terbukti meningkatkan produktivitas, kreativitas, komitmen, dan keterlibatan pegawai. Ketiga, faktor individu yang terdiri atas motivasi intrinsik, fleksibilitas keterampilan, tingkat keterampilan, proaktivitas, adaptabilitas, dan komitmen, yang secara langsung berhubungan dengan kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri, mengambil inisiatif, serta memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.5.3 Dimensi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu: 1) *job quality*, menekankan pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan, termasuk ketelitian, kesesuaian dengan spesifikasi, serta pencapaian kualitas produk atau layanan yang mampu memenuhi harapan pelanggan, 2) *job quantity*, berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan, baik berupa produk maupun layanan, yang menunjukkan sejauh mana karyawan mampu memenuhi target volume pekerjaan sesuai dengan tuntutan organisasi, 3) *job time*, berfokus pada ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yang mencakup efisiensi penggunaan waktu, kemampuan menyelesaikan tugas sesuai jadwal, serta konsistensi dalam memenuhi tenggat waktu yang telah ditentukan. Dengan mengintegrasikan ketiga dimensi ini, kinerja karyawan dapat dievaluasi secara lebih komprehensif, karena tidak hanya memperhatikan aspek mutu hasil kerja, tetapi juga kuantitas output dan efisiensi waktu dalam pelaksanaannya (Na-Nan *et al.*, 2018).

Lebih lanjut, menurut Koopmans *et al.* (2016) kinerja karyawan terdiri dari tiga dimensi utama yang menilai perilaku kerja secara menyeluruh, mencakup aspek produktif maupun kontraproduktif, yaitu: 1) *task performance*, menilai kemampuan

karyawan melaksanakan tugas inti secara efektif dan efisien, melalui perencanaan yang baik, pengelolaan prioritas, serta penyelesaian pekerjaan tepat waktu untuk mencapai hasil kerja berkualitas, 2) *contextual performance*, menggambarkan kontribusi di luar pekerjaan formal, seperti keterlibatan sukarela, inisiatif mengambil tugas tambahan, membantu rekan kerja, dan memberikan saran perbaikan organisasi, yang mencerminkan kepedulian dan keterlibatan terhadap lingkungan kerja, 3) *counterproductive work behavior*, mengacu pada perilaku merugikan, termasuk ketidakhadiran tanpa alasan, keterlambatan, pelanggaran aturan, dan aktivitas tidak produktif, di mana rendahnya perilaku ini menunjukkan disiplin dan kepatuhan terhadap norma organisasi.

Penelitian ini menggunakan dimensi yang dikemukakan Na-Nan *et al.* (2018) karena model ini menekankan pengukuran kinerja karyawan melalui tiga aspek mendasar, yaitu *job quality*, *job quantity*, dan *job time*, yang dinilai mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai output perilaku kerja karyawan. Dimensi ini dianggap relevan karena mencakup tidak hanya mutu hasil pekerjaan, tetapi juga jumlah serta ketepatan waktu dalam penyelesaiannya, sehingga dapat menjadi indikator langsung dari kontribusi karyawan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Selain itu, instrumen yang mereka kembangkan telah divalidasi melalui analisis faktor eksploratori dan konfirmatori, menunjukkan reliabilitas dan validitas yang tinggi sebagai alat ukur kinerja. Dengan demikian, penggunaan dimensi ini memberikan dasar yang kuat bagi penelitian maupun praktik manajemen sumber daya manusia, karena dapat digunakan secara luas di berbagai industri dengan tingkat keandalan yang konsisten.

2.5.4 Dampak Kinerja Karyawan

Latifoglu *et al.* (2023) mengemukakan bahwa LMX berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Hubungan pemimpin-bawahan yang berkualitas tinggi mendorong munculnya perilaku proaktif, seperti mengambil inisiatif, mencari solusi, serta berinovasi dalam pekerjaan. Perilaku proaktif ini memperkuat pengaruh LMX terhadap kinerja, sehingga LMX berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan adanya rasa percaya, loyalitas, dan dukungan

dalam hubungan kerja, tercipta suasana yang kondusif bagi karyawan untuk menampilkan kinerja optimal.

Lebih lanjut, Aliane dan Zakariya (2023) menegaskan bahwa teknologi dan inovasi proses memiliki peran penting terhadap kinerja karyawan, meskipun pengaruh tersebut tidak bersifat langsung. Dampak inovasi terhadap kinerja sepenuhnya dimediasi oleh kepuasan kerja. Artinya, keberhasilan penerapan teknologi baru maupun perbaikan proses hanya dapat terwujud apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi cerminan dari keberhasilan implementasi inovasi yang berjalan efektif.

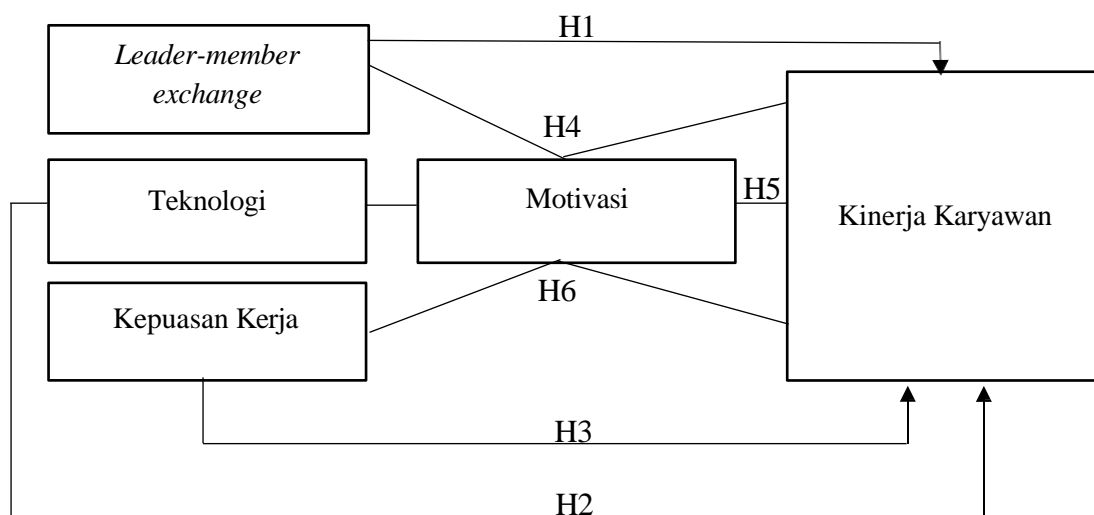
Secara khusus, di sektor perbankan, Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang mereka capai. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya menunjukkan tingkat motivasi, komitmen, dan produktivitas yang lebih tinggi. Kepuasan kerja tersebut muncul dari adanya pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja yang mendukung, serta hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja.

Wijayanto dan Riani (2021) menegaskan bahwa motivasi kerja memberikan dampak fundamental terhadap kinerja karyawan. Walaupun kompetensi memiliki peranan penting, pencapaian kinerja tidak akan optimal tanpa adanya motivasi. Motivasi bertindak sebagai energi pendorong yang mendorong karyawan menggunakan keterampilan dan kemampuan secara maksimal dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, motivasi berperan sebagai faktor utama yang mampu meningkatkan kualitas sekaligus kuantitas kinerja karyawan.

2.6 Model Penelitian

Model penelitian adalah suatu representasi konseptual yang mengorganisasi dan menghubungkan berbagai variabel dalam suatu penelitian. Model ini membantu peneliti untuk memahami hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, serta memberikan panduan dalam merancang metodologi penelitian. Model penelitian

juga berfungsi sebagai fondasi untuk analisis data dan interpretasi hasil, sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan yang tepat. Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan tinjauan pustaka dari variabel yang digunakan, maka model penelitian yang digunakan pada penelitian ini dapat dirancang seperti pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Model Penelitian

2.7 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan pada teori dan model konseptual pada penelitian ini, diperoleh dugaan sementara atas hasil penelitian yang akan menjadi pedoman untuk melakukan analisis hasil regresi akhir pada penelitian. Mengikuti dengan adanya acuan teoritis dari riset terdahulu dapat dirumuskan pengembangan hipotesis pada riset ini yang dijelaskan yaitu:

2.7.1 Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan

Suharnomo & Kartika (2018) & Prathama & Mujiati (2022) menyatakan bahwa LMX berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian lain yang mengonfirmasi bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Suharnomo & Kartika, 2018). Lebih lanjut, Chaurasia & Shukla (2013) menjelaskan melalui analisis mediasi bahwa kinerja kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara LMX dan kinerja, di mana

keduanya memiliki keterkaitan positif. Selain itu, ketika kualitas LMX berada pada tingkat yang tinggi, karyawan cenderung merasakan kepuasan yang lebih besar terhadap organisasi (Martin *et al.*, 2018). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat dibangun sebagai berikut:

H1: *LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*

2.7.2 Pengaruh Teknologi terhadap Kinerja Karyawan

Inovasi teknologi memiliki peran yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam suatu organisasi (Dasgupta *et al.*, 2011; Camisón dan Villar-López, 2014). Penerapan inovasi teknologi mendukung pembelajaran organisasi, mendorong eksplorasi ide, serta mengoptimalkan proses melalui adopsi teknologi baru, integrasi teknologi yang telah ada, dan pemanfaatan pengetahuan terkini (Dasgupta *et al.*, 2011; Tsou, 2012; Sabadie, 2014). Upaya tersebut memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Donbesuur *et al.*, 2021). Selain itu, karyawan menunjukkan keyakinan tinggi terhadap kemampuan mereka dalam menghasilkan ide-ide inovatif, bersedia mengambil risiko, serta berani menantang norma-norma kerja yang telah mapan. Kondisi ini secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik dan memperkuat rasa kepuasan kerja (Lin *et al.*, 2019). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat dibangun sebagai berikut:

H2: *Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*

2.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Alkandi *et al.* (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Kepuasan kerja menjadi faktor penting yang harus diperhatikan perusahaan. Selanjutnya, Pasulu *et al.* (2023) dalam literaturnya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi, baik melalui aspek imbalan, hubungan dengan rekan kerja, peluang pengembangan karier, maupun dukungan dari atasan, mampu meningkatkan komitmen, tanggung jawab, serta efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat dibangun sebagai berikut:

H3: *Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan*

2.7.4 Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi Motivasi

Wang (2016) mengemukakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kinerja dan kreativitas di industri perhotelan, dengan motivasi tugas memediasi hubungan LMX terhadap kreativitas, serta motivasi dan kreativitas bersama-sama memediasi hubungan LMX dengan kinerja. Hasil bootstrap mengonfirmasi efek mediasi signifikan, di mana motivasi meningkatkan kreativitas dan kinerja. Selvarajan *et al.* (2018) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja, di mana motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut. LMX yang tinggi menciptakan rasa saling percaya dan dukungan sehingga mendorong motivasi karyawan dalam memperbaiki kinerja. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat dibangun sebagai berikut:

H4: *Motivasi memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan*

2.7.5 Pengaruh Teknologi terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi Motivasi

Bahri *et al.* (2025) menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil analisis regresi dan mediasi menegaskan bahwa motivasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara teknologi digital dan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa teknologi mampu meningkatkan efisiensi kerja, namun dampaknya menjadi lebih optimal ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi. Di sisi lain, Raka dan Martini (2024) juga menemukan bahwa penggunaan teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta motivasi terbukti memediasi hubungan tersebut. Artinya, motivasi memperkuat pengaruh pemanfaatan teknologi dalam meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, motivasi tidak berperan sebagai mediator pada variabel disiplin kerja. Temuan ini menegaskan bahwa strategi peningkatan motivasi sangat penting agar pemanfaatan teknologi dapat memberikan dampak maksimal terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat dibangun sebagai berikut:

H5: *Motivasi memediasi pengaruh teknologi terhadap kinerja karyawan*

2.7.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi Motivasi

Yani *et al.* (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi terbukti memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Artinya, peningkatan kepuasan kerja akan mendorong motivasi yang lebih tinggi, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Demikian pula, Krishnawan *et al.* (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, semakin besar pula dorongan internal karyawan untuk bekerja secara optimal, disiplin, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai determinan penting yang mendorong peningkatan motivasi. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat dibangun sebagai berikut:

H6: *Motivasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal dengan teknik kuantitatif dengan metode survey. Sekaran dan Bougie (2016) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai metode ilmiah yang datanya berbentuk angka atau bilangan yang dapat diproses dan di analisis dengan menggunakan sistematika matematika dan statistika. Penelitian kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat sehingga terdapat variabel dependen dan variabel independent. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, mengetahui pengaruh antar variabel yang diuji, yaitu LMX, teknologi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau menjadi penyebab perubahan pada variabel lain. Dalam penelitian ini, LMX, teknologi, dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel bebas.

LMX mengacu pada kualitas hubungan timbal balik antara atasan (leader) dan bawahan (member). Dalam penelitian ini dimensi LMX diadaptasi dari studi Liden dan Maslyn (1998) yang terbagi ke dalam empat dimensi utama, yaitu: *affect* menggambarkan adanya kedekatan emosional berupa rasa saling menyukai yang lahir dari interaksi interpersonal (3 item); *loyalty* mencerminkan kesetiaan timbal balik yang ditunjukkan melalui dukungan konsisten antara pemimpin dan anggota (3 item); *contribution* merujuk pada sejauh mana anggota memberikan usaha dan kinerja tambahan di luar tanggung

jawab formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan (2 item); *professional respect* mencerminkan penghargaan profesional yang didasarkan pada kemampuan, keahlian, serta reputasi yang dimiliki masing-masing pihak dalam hubungan kerja (3 item).

Teknologi mengacu pada beberapa aspek penting yang menggambarkan kondisi penerapan IT di dalam perusahaan. Dalam penelitian ini dimensi teknologi diadaptasi dari studi Mitić *et al.* (2021) yaitu: *ownership*, kepemilikan teknologi informasi modern (1 item); *usage*, penggunaan/aplikasi teknologi informasi modern (1 item); *utilization*, pemanfaatan dari teknologi informasi modern (1 item); *training*, pelatihan karyawan untuk bekerja dengan teknologi informasi modern (1 item); *motivation*, motivasi karyawan dalam menggunakan teknologi informasi modern; *management*, perhatian dan kepentingan yang diberikan manajemen terhadap teknologi informasi modern (1 item).

Kepuasan kerja mengacu pada sejauh mana individu merasa puas dengan pekerjaan mereka. Dalam penelitian ini dimensi kepuasan kerja diadaptasi dari studi Smith *et al.* (1992) yang terbagi ke dalam dua dimensi utama, yaitu: *happiness*, menggambarkan keadaan emosional dan tingkat kesejahteraan psikologis individu secara menyeluruh. Seseorang yang memiliki tingkat kebahagiaan tinggi dalam berbagai aspek kehidupannya umumnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik (2 item); *trust*, menunjukkan tingkat keyakinan dan rasa percaya terhadap manajemen atau organisasi. Semakin tinggi kepercayaan individu terhadap pimpinan, semakin positif persepsinya terhadap lingkungan kerja dan kebijakan organisasi (3 item).

2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel independent dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang diukur adalah kinerja karyawan, yaitu sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

Kinerja karyawan mengacu pada perilaku atau tindakan individu yang relevan dengan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini dimensi kepuasan kerja diadaptasi dari studi Na-Nan *et al.* (2018) yang terbagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu: *job quality*, sejauh mana karyawan mampu menghasilkan pekerjaan sesuai standar mutu yang ditetapkan (5 item); *job quantity*, mencerminkan volume atau jumlah output yang dihasilkan sebagai wujud pemanfaatan kemampuan fisik maupun mental (4 item); *job time*, efisiensi dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas (4 item).

3. Variabel intervening (*intervening variable*)

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), variabel intervening adalah variabel yang menjembatani hubungan antara variabel independent dan variabel dependen, sehingga memengaruhi kekuatan serta arah hubungan tersebut. Dalam penelitian ini, motivasi digunakan sebagai variabel intervening yang menghubungkan LMX, teknologi, dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Motivasi mengacu pada sejauh mana dorongan yang berasal dari dalam diri maupun dari luar individu memengaruhi alasan mereka dalam bekerja. Dalam penelitian ini dimensi kepuasan kerja diadaptasi dari studi Cruz *et al.* (2009) yang terbagi menjadi dua dimensi, yaitu: *extrinsic motivation*, dorongan individu untuk bekerja karena aktivitas itu sendiri dianggap menyenangkan dan memberikan kepuasan batin (4 item); *intrinsic motivation*, menggambarkan kepuasan personal dan komitmen internal terhadap pekerjaan (7 item).

Adapun indikator yang akan digunakan untuk variabel di atas berupa 17 indikator yang mencakup total 46 item pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	<i>Leader-member exchange</i>	Teori kepemimpinan yang menekankan pada kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin tidak memperlakukan seluruh bawahan dengan gaya yang sama, tetapi mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda dengan setiap individu (Liden dan Maslyn, 1998).	<i>Affect</i>	Likert
			<i>Loyalty</i>	Likert
			<i>Contribution</i>	Likert
			<i>Professional respect</i>	Likert
2	Teknologi	Alat dan sistem berbasis informasi yang berfungsi sebagai indikator penting bagi peningkatan kinerja individu maupun organisasi, melalui penerapan, pelatihan, motivasi, dan dukungan manajemen dalam pemanfaatan teknologi modern (Mitić <i>et al.</i> , 2021).	<i>Ownership</i>	Likert
			<i>Usage</i>	Likert
			<i>Utilization</i>	Likert
			<i>Training</i>	Likert
			<i>Motivation</i>	Likert
3	Kepuasan kerja	Hasil dari kombinasi faktor psikologis internal (kebahagiaan) dan faktor relasional (kepercayaan) antara karyawan dengan manajemen (Smith <i>et al.</i> , 1992).	<i>Happiness</i>	Likert
			<i>Trust</i>	Likert
4	Motivasi	Dorongan yang dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, yang memengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja serta kesediaan mereka untuk berbagi pengetahuan di dalam organisasi (Cruz <i>et al.</i> , 2009).	<i>Extrinsic motivation</i>	Likert
			<i>Intrinsic motivation</i>	Likert
5	Kinerja karyawan	Perilaku kerja karyawan yang menghasilkan keluaran sesuai dengan tujuan organisasi, yang diukur melalui tiga dimensi utama yaitu job quality, job quantity, dan job time (Na-Nan <i>et al.</i> , 2018).	<i>Job quality</i>	Likert
			<i>Job quantity</i>	Likert
			<i>Job time</i>	Likert

3.3 Pengukuran Variabel

Setiap variabel dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan skala likert. Skala ini dipilih karena mampu menggambarkan tingkat persetujuan atau penilaian responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Skala likert digunakan dalam penelitian sosial karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh data kuantitatif yang mencerminkan persepsi, sikap, maupun pengalaman responden secara lebih sistematis. Dalam penelitian ini, responden akan diminta memberikan jawaban pada setiap pernyataan sesuai dengan tingkat

kesepakatan mereka, dengan pilihan jawaban yang disajikan dalam rentang tertentu (misalnya 1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju) (Dryon Taluke, 2019).

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi

Sekaran dan Bougie (2016) populasi merujuk pada keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau objek yang menjadi perhatian peneliti dan dari mana ia ingin menarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di industri perbankan di Indonesia. Berdasarkan data Top 10 Bank Terbaik di Indonesia versi Forbes 2024 yaitu : HSBC Holdings, BRI, DBS, Bank Mandiri, BNI, United Overseas Bank, BCA, Bank BTPN, CIMB Niaga, dan Bank Permata. Dalam penelitian ini, populasi difokuskan pada bank-bank BUMN, yaitu BRI, Bank Mandiri, dan BNI yang ada di Indonesia. Pertimbangan pemilihan ini berkaitan erat dengan fokus penelitian mengenai kinerja karyawan. Bank BUMN memiliki jumlah karyawan yang besar, struktur organisasi yang kompleks, serta jaringan yang luas, sehingga dinamika kehidupan kerja di dalamnya lebih beragam dan menantang (Syarifuddin *et al.*, 2021). Selain itu, sebagai bank milik negara, BUMN dituntut tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga mendukung pembangunan ekonomi nasional (Astuti *et al.*, 2021). Oleh karena itu, kinerja karyawan bank BUMN berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi mencapai tujuan bisnis dan pelayanan publik. Kinerja yang baik mencerminkan profesionalisme, tanggung jawab, dan kualitas layanan kepada nasabah, sekaligus mencerminkan citra pemerintah dalam mengelola sektor keuangan (Sari *et al.*, 2019).

3.4.2 Sampel

Sekaran dan Bougie (2016) sampel merupakan sub kelompok atau bagian dari populasi, yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi. Mengingat ukuran populasi yang cukup besar, tidak memungkinkan untuk melakukan penelitian terhadap semua elemen yang ada. Oleh karena itu, dibentuklah sebuah sampel yang dapat mewakili populasi tersebut. Dalam penelitian ini, penentuan jumlah sampel mengacu pada pendapat Hair *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa jumlah responden ideal disesuaikan dengan jumlah indikator dalam kuesioner, yaitu

berkisar antara 5 hingga 10 kali jumlah indikator. Dengan total 46 butir pernyataan dalam kuesioner yang mengukur lima variabel, maka jumlah minimal responden yang dibutuhkan adalah $46 \times 5 = 230$ responden. Selain itu, Hair *et al.* (2019) juga menyarankan bahwa ukuran sampel yang memadai berada dalam kisaran 100–200 responden. Oleh karena itu, penggunaan 230 responden dalam penelitian ini dinilai telah memenuhi kriteria jumlah sampel yang layak.

3.4.3 Metode Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan metode non-probability sampling dengan teknik *accidental sampling* dan *snowball sampling*. Dalam teknik nonprobabilitas, tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Sekaran dan Bougie, 2016). Teknik *accidental sampling* dipilih karena responden yang menjadi sampel merupakan individu yang secara kebetulan ditemui oleh peneliti dan memenuhi kriteria yang relevan dengan penelitian (Wilson, 2014). Teknik ini mempermudah proses pengumpulan data, sebab responden diperoleh dari populasi yang mudah dijangkau serta bersedia memberikan informasi. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang secara kebetulan dijumpai di tempat kerja dan bersedia mengisi kuesioner penelitian. Pendekatan ini diterapkan untuk memperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian dalam mengkaji variabel-variabel yang diteliti. Sementara itu, *snowball sampling* diterapkan dengan memanfaatkan rekomendasi dari responden sebelumnya untuk memperoleh responden berikutnya. Menurut Parker *et al.*, (2019) *snowball sampling* merupakan salah satu metode pengambilan sampel yang banyak digunakan dalam penelitian kuantitatif maupun kualitatif, di mana prosesnya sangat bergantung pada jaringan dan rujukan antarpartisipan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui proses pengumpulan yang dilakukan oleh peneliti, sehingga data ini bersifat orisinal dan relevan dengan tujuan penelitian. Penggunaan data primer dipandang tepat karena memungkinkan peneliti memperoleh informasi sesuai kebutuhan penelitian secara langsung dari responden.

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data menggunakan teknik survei dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), kuesioner efektif untuk mengumpulkan data dari responden. Kuesioner ini berisi serangkaian pertanyaan yang dirancang untuk mendapatkan tanggapan dari responden mengenai berbagai aspek, termasuk LMX, teknologi, kepuasan kerja, kinerja karyawan dan motivasi. Proses pengumpulan sampel dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner berbasis *Google Form*. Skema penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara berkoordinasi dengan pihak *human resource* (HR) pada masing-masing bank yang menjadi lokasi penelitian. Melalui koordinasi tersebut, peneliti meminta bantuan HR untuk mendistribusikan tautan kuesioner kepada karyawan yang memenuhi kriteria sampel penelitian.

Seiring perkembangan teknologi, penyebaran kuesioner tidak hanya dilakukan secara tatap muka, tetapi juga dapat menggunakan media daring. Creswell dan John (2017) menyatakan bahwa pemanfaatan platform digital dapat mempermudah distribusi instrumen penelitian dan memperluas jangkauan responden. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kuesioner disebarkan melalui aplikasi WhatsApp, mengingat aplikasi ini banyak digunakan oleh masyarakat Indonesia dan telah banyak digunakan pada beberapa penelitian terdahulu sebagai media penyebaran kuesioner (Zayed, 2021; Mavhandu-Mudzusi *et al.*, 2022; Aisyah *et al.*, 2025). Penyebaran kuesioner secara daring dengan mengirim link *Google Form* menggunakan media WhatsApp memudahkan peneliti menjangkau responden dengan cepat, efisien, dan tetap menjaga validitas data.

3.6 Metode Analisis Data

Tahap awal analisis data yang dilakukan adalah uji instrumen penelitian, yang dilakukan untuk menguji kesesuaian apakah alat yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sehingga layak dipakai dalam penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.6.1 Analisis statistik deskriptif

Statistik deskriptif seperti nilai maksimum, minimum, rata-rata (mean), standar deviasi, dan varians dapat dihitung baik untuk variabel independen maupun

dependen yang diukur dengan skala interval dan terdiri atas beberapa item (Sekaran dan Bougie, 2016).

Korelasi merupakan ukuran yang menunjukkan pengaruh monotonik antara dua variabel, yakni ketika peningkatan pada salah satu variabel diikuti dengan peningkatan variabel lain atau justru dengan penurunan variabel lain (Schober dan Schwarte, 2018). Salah satu teknik yang digunakan untuk menguji pengaruh antarvariabel adalah koefisien korelasi Spearman, yang dapat diaplikasikan apabila data berdistribusi tidak normal secara simultan. Korelasi antar variabel penelitian diuji dengan menggunakan korelasi *Spearman Rank Correlation*, yang tidak mensyaratkan distribusi data normal. Uji korelasi Spearman digunakan untuk mengetahui kekuatan dan arah hubungan monotonik antara variabel penelitian dengan menggunakan bantuan aplikasi IBM SPSS Statistics.

3.6.2 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur secara tepat. Instrumen penelitian dinyatakan valid apabila indikator-indikatornya benar-benar mencerminkan konsep teoretis yang diteliti (Sekaran dan Bougie, 2016).

Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Amos, karena model penelitian telah disusun berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu. CFA digunakan untuk mengonfirmasi kesesuaian indikator terhadap konstruk laten yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Jöreskog (1993) CFA merupakan bagian dari model pengukuran dalam *structural equation modeling* yang bertujuan menguji hubungan antara indikator dan konstruk laten.

Validitas indikator dalam CFA dievaluasi melalui nilai *standardized factor loading* sebagai indikator validitas konvergen. Hair *et al.* (2018) menyatakan bahwa suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *factor loading* $\geq 0,50$. Indikator dengan nilai *factor loading* $\leq 0,50$ dipertimbangkan untuk dieliminasi karena menunjukkan kontribusi yang rendah terhadap konstruk laten (Collier, 2020). Dengan demikian, indikator-indikator yang memenuhi kriteria *factor loading*

dipertahankan dalam model pengukuran, sedangkan indikator yang tidak memenuhi kriteria tersebut dikeluarkan agar model layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

3.6.3 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen mampu menghasilkan hasil yang stabil dan konsisten dalam mengukur variabel yang diteliti. Instrumen dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap item pernyataan dalam kuesioner relatif tetap atau tidak berubah dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,60$. Sebaliknya, apabila nilai *Cronbach's Alpha* \leq dari 0,60, maka instrumen dianggap tidak reliabel dan tidak dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

3.6.4 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data pada setiap variabel penelitian mengikuti distribusi normal. Asumsi normalitas menjadi penting karena keberadaannya menentukan ketepatan interpretasi hasil analisis statistik, khususnya pada analisis regresi (Sekaran dan Bougie, 2016). Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan teknik One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test. Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi uji tersebut $\geq 0,05$ ($\alpha = 5\%$). Sebaliknya, jika nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal.

3.7 Uji Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis penelitian merupakan proses penting yang digunakan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dari responden dapat diolah dan dianalisis secara akurat sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), pengujian data dilakukan untuk memeriksa validitas, reliabilitas, serta kesesuaian model yang dibangun sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3.7.1 Structural Equation Modeling (SEM)

Metode *structural equation modeling* (SEM) yang digunakan dalam penelitian ini berbasis *covariance-based SEM* (CB-SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS (*Analysis of Moment Structures*). SEM merupakan teknik analisis multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antara variabel laten melalui sejumlah indikator. Pemilihan metode CB-SEM AMOS didasarkan pada kemampuannya untuk menguji dan mengonfirmasi model teoretis secara menyeluruh melalui perbandingan *observed* dan *estimated covariance matrix*. Menurut Collier (2020), CB-SEM memerlukan ukuran sampel yang relatif besar agar estimasi parameter stabil dan akurat, karena analisis ini berbasis matriks kovarians. Selain itu, AMOS memiliki antarmuka grafis yang intuitif, terintegrasi dengan SPSS, serta menyediakan berbagai ukuran kelayakan model (*goodness-of-fit indices*) yang memudahkan peneliti dalam menganalisis dan menginterpretasikan hasil penelitian. Dengan demikian, metode CB-SEM AMOS dipandang paling sesuai untuk penelitian ini yang berfokus pada pengujian model teoretis dengan jumlah sampel yang memadai.

Pengujian dengan SEM AMOS dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu uji model pengukuran (*measurement model*) dan uji model struktural (*structural model*).

1. Uji Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Uji model pengukuran bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator yang digunakan dapat merefleksikan konstruk laten secara valid dan reliabel. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Hair *et al.* (2019) dan Fornell Claes dan Larcker, (1981), yaitu sebagai berikut.

- a) Validitas indikator ditentukan melalui nilai *factor loading*. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading $\geq 0,50$.
- b) Reliabilitas konstruk diuji melalui nilai *Composite Reliability (CR)*. Nilai CR $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang baik.
- c) Validitas konvergen dievaluasi dengan menggunakan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, di mana nilai AVE $\geq 0,50$ menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.

d) Validitas diskriminan dinilai dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk.

2. Uji model struktural (*structural model*)

Uji model struktural bertujuan untuk menguji hubungan kausalitas antar konstruk laten sebagaimana dirumuskan dalam kerangka konseptual penelitian. Hubungan antar konstruk dinilai melalui koefisien jalur (*path coefficient*), sedangkan signifikansi diuji berdasarkan nilai *Critical Ratio (CR)* atau t-value. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila $CR \geq 1,96$ atau $p\text{-value} < 0,05$ pada tingkat kepercayaan 95 persen.

Kesesuaian model secara keseluruhan dinilai melalui *goodness of fit indices*. Beberapa kriteria yang umum digunakan antara lain nilai *Chi-Square* yang diharapkan tidak signifikan (meskipun sensitif terhadap ukuran sampel), nilai $CMIN/DF \leq 3,00$, nilai $RMSEA \leq 0,08$, serta indeks kesesuaian model seperti GFI, AGFI, CFI, dan TLI yang disyaratkan $\geq 0,90$. Model dinyatakan fit apabila sebagian besar kriteria *goodness of fit* terpenuhi (Hair *et al.*, 2010).

3.7.2 Uji Sobel

Uji Sobel digunakan untuk menguji peran variabel mediasi. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), variabel mediasi berfungsi menjelaskan bagaimana dan mengapa variabel independen memengaruhi variabel dependen. Uji Sobel dilakukan dengan menghitung nilai z berdasarkan koefisien jalur dari variabel independen (X1 dan X2) ke variabel mediasi (Z) dan dari variabel mediasi ke variabel dependen (Y), serta standar error dari masing-masing koefisien (Sa dan Sb).

Kriteria pengambilan keputusan adalah:

1. Jika nilai $Z > 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%, maka variabel mediasi dinyatakan berperan signifikan.
2. Jika nilai $Z \leq 1,96$, maka variabel mediasi tidak berperan signifikan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian yang telah dilakukan mengenai Pengaruh LMX, teknologi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini memberikan jawaban atas rumusan masalah yang telah diajukan pada Bab I, maka untuk menjawab pertanyaan riset dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Apakah LMX berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas LMX tidak mampu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Dalam konteks sektor perbankan yang memiliki sistem kerja formal, target kerja yang terstruktur, serta prosedur operasional yang ketat, kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh kualitas interpersonal dengan pimpinan.

2. Apakah teknologi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa teknologi informasi yang diterapkan dalam sektor perbankan telah menjadi bagian dari sistem kerja yang bersifat standar dan wajib, sehingga keberadaannya lebih dipersepsikan sebagai sarana pendukung operasional dibandingkan sebagai faktor utama yang mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan

dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kepuasan kerja mampu meningkatkan semangat kerja, komitmen, serta tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal.

4. Apakah motivasi memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan?

Berdasarkan hasil uji mediasi, motivasi kerja tidak terbukti memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa LMX tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Dalam sektor perbankan, motivasi kerja karyawan cenderung dipengaruhi oleh sistem organisasi, tekanan target kerja, serta kebijakan institusional dibandingkan oleh kualitas hubungan interpersonal dengan pimpinan.

5. Apakah motivasi memediasi pengaruh Teknologi terhadap kinerja karyawan?

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh antara teknologi dan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun teknologi dapat meningkatkan efisiensi kerja, pengaruh tersebut tidak terjadi melalui peningkatan motivasi kerja. Teknologi lebih berfungsi sebagai alat pendukung operasional daripada sebagai faktor psikologis yang mampu meningkatkan dorongan intrinsik karyawan dalam bekerja.

6. Apakah motivasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja terbukti mampu mendorong peningkatan motivasi kerja yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil deskriptif variabel pada penelitian ini, maka saran yang dapat peneliti berikan, yaitu:

1) pada variabel LMX, dimensi *loyalty* memiliki nilai mean terendah sehingga disarankan untuk meningkatkan loyalitas antara atasan dan bawahan melalui komunikasi yang lebih terbuka, dukungan pimpinan yang lebih nyata, serta penguatan rasa saling percaya dan komitmen dalam hubungan kerja agar tercipta hubungan yang lebih harmonis, 2) pada variabel teknologi, dimensi *utilization* memiliki nilai mean terendah. Oleh karena itu, disarankan untuk meningkatkan efektivitas pemanfaatan teknologi melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan kompetensi digital karyawan, serta pengembangan sistem teknologi yang lebih mudah digunakan sehingga mampu mendukung efisiensi dan produktivitas kerja, 3) pada variabel kepuasan kerja, dimensi *happiness* memiliki nilai mean sedikit lebih rendah dibandingkan *trust*. Oleh karena itu, disarankan untuk meningkatkan kebahagiaan kerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun hubungan kerja yang positif, serta memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan agar kenyamanan dan kesejahteraan psikologis karyawan semakin meningkat, 4) variabel motivasi, dimensi *extrinsic motivation* memiliki nilai mean lebih rendah dibandingkan *intrinsic motivation*. Oleh karena itu, disarankan untuk meningkatkan motivasi eksternal melalui pemberian insentif yang kompetitif, sistem penghargaan yang adil, kesempatan promosi yang jelas, serta jaminan stabilitas kerja sehingga motivasi kerja karyawan dapat semakin meningkat, 5) pada variabel kinerja karyawan, dimensi *job quantity* memiliki nilai mean terendah. Oleh karena itu, disarankan untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui pengelolaan beban kerja yang efektif, penetapan target yang jelas, serta pemanfaatan teknologi secara optimal. Selain itu, pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan perlu dilakukan secara berkelanjutan agar jumlah output kerja dapat meningkat tanpa mengurangi kualitas pekerjaan.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menguji kembali variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini pada sektor industri yang berbeda, misalnya pada sektor perbankan syariah, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif serta meningkatkan generalisasi hasil penelitian.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini yaitu: 1) penelitian hanya dilakukan pada tiga bank konvensional. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan yang bekerja pada tiga bank konvensional, yaitu Bank BRI, Bank Mandiri, dan Bank BNI. Oleh karena itu, ruang lingkup penelitian masih terbatas pada konteks perbankan dan belum mencakup seluruh lembaga perbankan di Indonesia, baik bank konvensional lainnya maupun perbankan syariah. Keterbatasan cakupan objek penelitian ini menyebabkan hasil penelitian belum sepenuhnya dapat merepresentasikan kondisi sektor perbankan secara keseluruhan, 2) jumlah responden yang terbatas. Jumlah responden dalam penelitian ini relatif terbatas yang disebabkan oleh keterbatasan waktu dalam proses pengumpulan data. Keterbatasan waktu tersebut mengakibatkan peneliti belum dapat menjangkau responden secara lebih luas, sehingga jumlah sampel yang diperoleh masih terbatas dan berpotensi memengaruhi tingkat representativitas hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, M. S., Adieza, A., Arnaut, M., Nuhu, M. S., Ali, W., & Lawal Gwadabe, Z. (2024). Antecedents of employee performance through perceived organizational support: a moderating role of job satisfaction among employees of SMEs in an emerging economy. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2023-0014>
- Adhari. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Aima, H., Adam, R., & Ali, H. (2017). Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center). In *Quest Journals Journal of Research in Business and Management* (Vol. 4). www.questjournals.org
- Aisyah, D. N., Mayadewi, C. A., Utami, A., Rahman, F. M., Adriani, N. H., Al Farozi, E., Sayoko, M. H., Chairunisa, A., Restiana, L., & Manikam, L. (2025). Using WhatsApp for Nutrition Surveillance Among Children Under 5 Years in West Java, Indonesia: Cross-Sectional Survey and Feasibility Study. *JMIR Pediatrics and Parenting*, 8(1), e58752.
- Ali, A. A. A. M., Hung, D. K. M., Singh, A., Pandey, R., Alhamlan, H., Ahmad, K. M., Quttainah, M. A., Siw, M. Y., Suen Ong, R., & Narayanan, Y. (2020). 4 Campus-1, 19 th KM Stone. In *ABES Engineering College* (Vol. 3). <https://www.rh-asia.com/2019/07/01/absolute-hotel-services-is-adding-easting->
- Aliane, N., & Zakariya, A. (2023). EFFECTS OF TECHNOLOGY AND PROCESS INNOVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION, AND MODERATING ROLE OF CHANGE READINESS. *International Journal of EBusiness and EGovernment Studies*, 15(1), 234–254. <https://doi.org/10.34109/ijebe.2023150111>
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Alraja, M. N., Imran, R., Khashab, B. M., & Shah, M. (2022). Technological Innovation, Sustainable Green Practices and SMEs Sustainable Performance in Times of Crisis (COVID-19 pandemic). *Information Systems Frontiers*, 24(4), 1081–1105. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10250-z>
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 11). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>

- Asif, M., Li, M., Hussain, A., Jameel, A., & Hu, W. (2023). Impact of perceived supervisor support and leader-member exchange on employees' intention to leave in public sector museums: A parallel mediation approach. *Frontiers in Psychology, 14*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1131896>
- Astuti, D. P., Wiguna, W., & Suparmoko, M. (2025). The Influence of Digital Transformation and Work Environment on Employee Performance through Motivation as an Intervening Variable in the Human Resources Development and Personnel Agency (Lebak Regency, Serang City and Cilegon City) *ARTICLE INFO. Issues, 8*.
- Astuti, N. P., Bakri, R., & Zakia, N. (2021). Perbandingan Kinerja Keuangan Perbankan BUMN dan Perbankan Swasta. *Jurusan Manajemen, STIEM Bongaya, 11(2)*.
- Atrian, A., & Ghobbeh, S. (2023). *Technostress and Job Performance: Understanding the Negative Impacts and Strategic Responses in the Workplace*.
- Babič, K., Černe, M., Connelly, C. E., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange. *Journal of Knowledge Management, 23(8)*, 1502–1522. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0734>
- Bahri, H., Juliana, A., & Azwar, M. (2025). Jurnal Mirai Management The Influence Of Digital Technology Utilization On Employee Performance Through Work Motivation As A Mediating Variable. *Jurnal Mirai Management, 10(2)*, 323–329.
- Bajkiewicz, T. E., Kraus, J. J., & Hong, S. Y. (2011). The impact of newsroom changes and the rise of social media on the practice of media relations. *Public Relations Review, 37(3)*, 329–331. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.05.001>
- Balland, P. A., Boschma, R., Crespo, J., & Rigby, D. L. (2019). Smart specialization policy in the European Union: relatedness, knowledge complexity and regional diversification. *Regional Studies, 53(9)*, 1252–1268. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1437900>
- Benson, P., & Reinders, H. (n.d.). *Beyond the Language Classroom*.
- Biswas, S. (2009). HR practices as a mediator between organizational culture and transformational leadership: Implications for employee performance. *Psychological Studies, 54(2)*, 114–123. <https://doi.org/10.1007/s12646-009-0014-5>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., & Burrus, C. J. (2015). Situational Strength as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Business and Psychology, 30(1)*, 89–104. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9340-7>

- Bryan, V., & Cicciu, J. V. (2022). Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance. *Journal of Professional Nursing*, *41*, 81–87. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.04.003>
- C Lai. (2013). Scott F. Kiesling, Linguistic variation and change. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2011. Pp. xvi, 200. Hb. \$110. *Language in Society*, *42*(3), 356–357. <https://doi.org/10.1017/s0047404513000390>
- Camisón, C., & López, A. V. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, *67*(1), 2891–2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, *17*(2), 121–128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Cathy, X. C., & Chongyang, C. (2016). *Value of Employee Satisfaction During the Financial Crisis*.
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *16*(4), 465–493. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-16-04-2013-B002>
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, *19*(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Collier, J. E. (2020). *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS: Basic to Advanced Techniques* (Routledge, Tran.).
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Creswell, & John W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. In *Journal of Management* (Vol. 31, Number 6, pp. 874–900). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cruz, N. M., Pérez, V. M., & Cantero, C. T. (2009). The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, *13*(6), 478–490. <https://doi.org/10.1108/13673270910997132>
- Da, A. a, Riana, G., De, A., Soares, C., Carvalho, A. D. C., Post, I., & Program, G. (2020). *Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance*. *7*(5), 13–23. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.960>

- Da, A., Carvalho, C., Riana, G., De, A., Soares, C., Carvalho, A. D. C., Post, I., & Program, G. (2020). *Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance*. 7(5), 13–23. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.960>
- Dasgupta, M., & Gupta, R. K. (2009). Innovation in organizations: A review of the role of organizational learning and knowledge management. *Global Business Review*, 10(2), 203–224. <https://doi.org/10.1177/097215090901000205>
- Dasgupta, M., Gupta, R. K., & Sahay, A. (2011). Linking technological innovation, technology strategy and organizational factors: A review. *Global Business Review*, 12(2), 257–277. <https://doi.org/10.1177/097215091101200206>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*.
- Desky, H., Istan, M., Ariesa, Y., Bunga Mira Dewi, I., Fahlevi, M., Nur Abdi, M., Noviantoro, R., Purwanto, A., & Author, C. (2020). Did Trilogy Leadership Style, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Organizational Commitment (OCO) Influence Financial Performance? Evidence from Pharmacy Industries. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Number 10).
- Dewettinck, K., & Ameijde, M. Van. (n.d.). *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2007/21 LINKING LEADERSHIP EMPOWERMENT BEHAVIOR TO EMPLOYEE ATTITUDES AND BEHAVIORAL INTENTIONS: TESTING THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT*.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Donbesuur, F., Zahoor, N., & Adomako, S. (2021). Postformation alliance capabilities and environmental innovation: The roles of environmental in-learning and relation-specific investments. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3330–3343. <https://doi.org/10.1002/bse.2805>
- Dryon Taluke. (2019). Analisis Preferensi Masyarakat dalam Pengelolaan Ekosistem Mangrove di Pesisir Pantai Kecamatan Loloda Kabupaten Halmahera Barat. *Jurnal Spasial*, 6(2).
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412–430. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x>
- Fornell Claes, dan Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*.
- Gan, Z. (2020). How Learning Motivation Influences Feedback Experience and Preference in Chinese University EFL Students. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00496>

- Ghahremani, Z., & Ardestani, A. S. (2018). *Ranking the Information Technology dimensions using Sustainable Development Criteria Revista Ranking the Information Technology dimensions using Sustainable Development Criteria* (Number 18).
- Gonzales, R. D. (2011). Differences in Motivational Orientation in Foreign Language Learning Context: Findings from Filipino Foreign Language Learners. In *The Assessment Handbook* (Vol. 4, Number 2). PEMEA. <http://ssrn.com/abstract=2746285>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2018). Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance: Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*, 10(2), 126–150. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2017-0147>
- Hair, J. F. ., Black, W. C. ., Babin, B. J. ., & Anderson, R. E. . (2019). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- Hamzah B. Uno. (2007). *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hashim, K. F., Tan, F. B., & Rashid, A. (2015). Adult learners' intention to adopt mobile learning: A motivational perspective. In *British Journal of Educational Technology* (Vol. 46, Number 2, pp. 381–390). <https://doi.org/10.1111/bjet.12148>
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imran, M., Maqbool, N., & Shafique, H. (2014). Impact of Technological Advancement on Employee Performance in Banking Sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 57. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5229>
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1).
- Irwan Tahir, M., Martini, A., Yayuningsih, S., Khuan, H., Prasetyarini, L., Jumintono, Ambarwati, R., & Utomo, S. T. (2023). EXPLORING THE ROLE OF LEADER MEMBER EXCHANGE ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY IN INDONESIAN MSMES. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.771>
- Jedwab, R. M., Manias, E., Hutchinson, A. M., Dobroff, N., & Redley, B. (2022). Nurses' Experiences After Implementation of an Organization-Wide Electronic Medical Record: Qualitative Descriptive Study. *JMIR Nursing*, 5(1). <https://doi.org/10.2196/39596>
- Jedwab, R. M., Manias, E., Redley, B., Dobroff, N., & Hutchinson, A. M. (2023). Impacts of technology implementation on nurses' work motivation, engagement, satisfaction and well-being: A realist review. In *Journal of*

- Clinical Nursing* (Vol. 32, Numbers 17–18, pp. 6037–6060). John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1111/jocn.16730>
- Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., Joyce, S., Tan, L., Glozier, N., & Harvey, S. B. (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian Journal of Management*, 45(3), 402–424. <https://doi.org/10.1177/0312896220922292>
- Jöreskog, K. G. (1993). Testing structural equation models. Sage Focus Editions, 154, 294–294.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. In *Psychological Bulletin* (Vol. 127, Number 3).
- Kadiyono, A. L., Sulistiobudi, R. A., Haris, I., Wahab, M. K. A., Ramdani, I., Purwanto, A., Mufid, A., Muqtada, M. R., Gufron, M., Nuryansah, M., Ficayuma, L. A., Fahlevi, M., & Sumartiningsih, S. (2020). Develop leadership style model for indonesian teachers performance in education 4.0 era. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 363–373. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.52>
- Keller, K. L., & Staelin, R. (1987). Effects of Quality and Quantity of Information on Decision Effectiveness. *Journal of Consumer Research*, 14(2), 200. <https://doi.org/10.1086/209106>
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>
- Koivunen, M., Hätönen, H., & Välimäki, M. (2008). Barriers and facilitators influencing the implementation of an interactive Internet-portal application for patient education in psychiatric hospitals. *Patient Education and Counseling*, 70(3), 412–419. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2007.11.002>
- Kontilla, J., Siira, H., Kääriäinen, M., Fukui, S., & Higami, Y. (n.d.). *Title: Healthcare professionals' competence in digitalization: a systematic review*
Running title: *Competence in digitalization.*
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3), 609–619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>
- Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tusak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between Employee Performance, Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph191610427>
- Krishnawan, I., Al Anwar Mojokerto Ema Yudianti, S., Saiyed, R., Wira Bhakti Makassar Darmawati Manda, S., Yanto Rukmana, A., & Tinggi Ilmu Ekonomi

- Stan im Corespondence, S. (n.d.). Motivation And Job Satisfaction In Employees. *Journal of Management*, 2(2), 109–113. Retrieved <https://myjournal.or.id/index.php/JOM>
- Kuvaas, B., & Buch, R. (2018). Leader-Member Exchange Relationships and Follower Outcomes: The Mediating Role of Perceiving Goals as Invariable. *Human Resource Management*, 57(1), 235–248. <https://doi.org/10.1002/hrm.21826>
- Lai, C., & Gu, M. (2011). Self-regulated out-of-class language learning with technology. *Computer Assisted Language Learning*, 24(4), 317–335. <https://doi.org/10.1080/09588221.2011.568417>
- Lam, S. Y., Chiang, J., & Parasuraman, A. (2008). The effects of the dimensions of technology readiness on technology acceptance: An empirical analysis. *Journal of Interactive Marketing*, 22(4), 19–39. <https://doi.org/10.1002/dir.20119>
- Latifoglu, N., Imamoglu, S. Z., Ince, H., & Altindag, E. (2023). Effect of Leader–Member Exchange on Proactive Employee Behavior and Employee Performance: The Moderating Role of Innovative Climate. *Sustainability*, 15(20), 14670. <https://doi.org/10.3390/su152014670>
- Lehmann, J., & Beckmann, M. (2024). *Digital technologies and performance incentives: Evidence from businesses in the Swiss economy*. <http://arxiv.org/abs/2412.12780>
- Li, Y., Li, N., Li, C., & Li, J. (n.d.). *The Boon and Bane of Creative “Stars”: A Social Network Exploration of How and When Team Creativity Is (and Is Not) Driven by a Star Teammate*.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 27, Number 6, pp. 723–746). <https://doi.org/10.1002/job.409>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Lin, C. Y., Huang, C. K., & Zhang, H. (2019). Enhancing Employee Job satisfaction via E-learning: The Mediating Role of an Organizational Learning Culture. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 35(7), 584–595. <https://doi.org/10.1080/10447318.2018.1480694>
- Lopera, F. G., Santos-Jaén, J. M., Palacios-Manzano, M., & Ruiz-Palomo, D. (2022). Exploring the effect of professionalization, risk-taking and technological innovation on business performance. *PLoS ONE*, 17(2 February). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263694>
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. (2018). Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification

- and critical review. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 39, Number 2, pp. 151–168). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/job.2202>
- Martínez-Caro, E., Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Garcia-Perez, A. (2020). The effect of information technology assimilation on firm performance in B2B scenarios. *Industrial Management and Data Systems*, *120*(12), 2269–2296. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2019-0554>
- Mat Desa, N., & Hasmi Abu Hassan Asaari, M. (2020). Mediation of Perceived Organizational Support between Human Resources Practices and Job Performance among Engineers in the Penang Free Trade Zone. *International Journal of Asian Social Science*, *10*(7), 368–380. <https://doi.org/10.18488/journal.1.2020.107.368.380>
- Mavhandu-Mudzusi, A. H., Moyo, I., Mthombeni, A., Ndou, A., Mamabolo, L., Ngwenya, T., Marebane, T., & Netshapapame, T. (2022). WhatsApp as a qualitative data collection method in descriptive phenomenological studies. *International Journal of Qualitative Methods*, *21*, 1609406922111124.
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(11). <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Minavand, H., & Lorkojouri, Z. (2013). *The linkage between strategic human resource management, innovation and firm performance* (Vol. 11, Number 2). www.iosrjournals.org
- Mitić, S., Popović, J., Poštin, J., Čilerdžić, V., & Szabó, L. (2021). INFORMATION TECHNOLOGY AS AN INDICATOR OF THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE) Original Scientific Paper. *JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC)*, *11*(1), 29–41. <http://www.tfzr.uns.ac.rs/jemc>
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *35*(10), 2436–2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Human resources practices and organizational commitment: Connecting the constructs in a public organization. *Revista de Administracao Mackenzie*, *21*(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/ERAMG200160>
- Paleologou, V., Kontodimopoulos, N., Stamouli, A., Aletras, V., & Niakas, D. (2006). Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector. *BMC Health Services Research*, *6*. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-6-118>
- Pan, X. (2020). Technology Acceptance, Technological Self-Efficacy, and Attitude Toward Technology-Based Self-Directed Learning: Learning Motivation as a

- Mediator. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.564294>
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE Research Methods Foundations*.
- Parvin, M. M., & Kabir, M. M. N. (2011). FACTORS AFFECTING EMPLOYEE JOB SATISFACTION OF PHARMACEUTICAL SECTOR. In *Australian Journal of Business and Management Research* (Vol. 1, Number 9).
- Pasulu, M., Irfan, A., Pahmi, P., Alim, A., & Thalib, L. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance through Work Discipline at the Regional Secretariat of East Luwu Regency, Indonesia. *Account and Financial Management Journal*, 08(07). <https://doi.org/10.47191/afmj/v8i7.01>
- Perry, N. E., & Winne, P. H. (2006). Learning from learning kits: gStudy traces of students' self-regulated engagements with computerized content. *Educational Psychology Review*, 18(3), 211–228. <https://doi.org/10.1007/s10648-006-9014-3>
- Popov, V. (2023). INCREASING THE COMPETENCE OF FUTURE ECONOMISTS TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF TRAINING IN THE CONTEXT OF ACHIEVING THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(1). <https://doi.org/10.37497/sdgs.v11i1.277>
- Prasetyo, C., Verawati, L. J., & Murti, T. R. (2021). The Effect of Job Satisfaction, Leader Member Exchange to Change Commitment with Work Motivation as Mediator. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(1), 400. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i1.2385>
- Prathama, I. G. G. W. A., & Mujiati, N. W. (2022). The Role of Job Satisfaction Mediate the Effect of Leader Member Exchange on Employee Performance at PT BPR Luhur Damai Tabanan. *European Journal of Business and Management Research*, 7(3), 72–77. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.3.1416>
- Purwanto, H., Fauzi, M., Wijayanti, R., Umam Al Awwaly, K., Jayanto, I., Purwanto, A., Fahlevi, M., Hermawan Adinugraha, H., Andini Syamsudin, R., Pratama, A., Ariyanto, N., Sunarsi, D., & Tika Kristina Hartuti, E. (2020). Developing Model of Halal Food Purchase Intention among Indonesian Non-Muslim Consumers: An Explanatory Sequential Mixed Methods Research. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Number 10).
- Raihani, I. A., & Berliyanti, D. O. (2022). PENGARUH DIGITAL ENVIROMENT, DYNAMIC MANAGERIAL CAPABILITIES, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. <https://doi.org/10.25105/jet.v2i2.14089>

- Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149–3178. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155163>
- Raka, A. A. G., & Martini, I. A. O. (2024). The Role of Motivation in Mediating the Influence of Leadership, Technology Use, and Work Discipline on Employee Performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(5), 1098–1104. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems2903>
- Reinders, H., & White, C. (2011). Learner Autonomy and New Learning Environments. *Language Learning & Technology*, 15(3), 1–3. <https://doi.org/10.64152/10125/44254>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. In *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 19, Number 3, pp. 162–174). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being Self-Determination Theory*. Ryan.
- Sabadie, J. A. (2014). Technological innovation, human capital and social change for sustainability. Lessons learnt from the Industrial Technologies Theme of the EU's Research Framework Programme. *Science of the Total Environment*, 481(1), 668–673. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2013.09.082>
- Sapta, I. K. S., Muafi, M., & Setini, N. M. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495–505. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>
- Sari, Y., Faisal, & Majid, M. S. A. (2019). *How Do Work Stress and Workload Influence Work Motivation and Performance of Employees of the State-Owned Banks in Indonesia?* <https://www.researchgate.net/publication/334173974>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness

- absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schober, P., dan Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia and Analgesia*, 126(5), 1763–1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). *IS THE MEDIUM THE MESSAGE? PERCEPTIONS OF AND REACTIONS ON CRISIS COMMUNICATIONS ON TWITTER, BLOGS AND TRADITIONAL MEDIA.*
- Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill building approach.* John Wiley & Sons.
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.043>
- Shimizu, S., & Kano, Y. (2008). Use of non-normality in structural equation modeling: Application to direction of causation. *Journal of Statistical Planning and Inference*, 138(11), 3483–3491. <https://doi.org/10.1016/j.jspi.2006.01.017>
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Sigiols, P. J., Wijaya, E. N., & Sutanto, E. M. (2024). WORK-LIFE BALANCE, EMPLOYEE ENGAGEMENT, JOB SATISFACTION, AND INDONESIAN EMPLOYEES' PERFORMANCE. *International Journal of Business and Society*, 25(3), 832–851. <https://doi.org/10.33736/ijbs.8355.2024>
- Smith, C. C. J., Cain, P., & Eugene, S. (1992). *How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance.* New York: Lexington Books, an imprint of Macmillan,.
- Sondang P. Siagian. (2008). *Manajemen sumber daya manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Song, Q., Wang, Y., & Chen, Y. (2019). *Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance Author team Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance.*
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey 1. In *American Journal of Community Psychology* (Vol. 13, Number 6).
- Stahl, J. E., Egan, M. T., Goldman, J. M., Tenney, D., Wiklund, R. A., Sandberg, W. S., Gazelle, S., & Rattner, D. W. (2005). Introducing new technology into the operating room: Measuring the impact on job performance and satisfaction. *Surgery*, 137(5), 518–526. <https://doi.org/10.1016/j.surg.2004.12.015>

- Suharnomo, S., & Kartika, D. (2018). Leader-member exchange, job satisfaction, employee engagement, and employee performance. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(2), 121. <https://doi.org/10.14710/dijb.1.2.2018.121-128>
- Sunarsi, D., Rohaeni, N., Wulansari, R., Andriani, J., Muslimat, A., Rialmi, Z., Kustini, E., Kristianti, L. S., Rostikawati, D., Amin Effendy, A., Purwanto, A., & Fahlevi, M. (2020). Effect of e-Leadership Style, Organizational Commitment and Service Quality towards Indonesian School Performance. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Number 10).
- Susanto, Y., Nuraini, B., Basri, A., & Endri, E. (n.d.). The Effect of Task Complexity, Independence and Competence on the Quality of Audit Results with Auditor Integrity as a Moderating Variable. In *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net (Vol. 12). Retrieved www.ijicc.net
- Syaifuddin, D. L., Lubis, F. R. A., & Emma Novirsari, N. (2021). *Model Efektif Menciptakan Kepuasan Karyawan pada Perusahaan BUMN*. PENERBIT KBM INDONESIA.
- Thanda, A., Aung, S., & Lwin, A. (2019). *LEADER-MEMBER EXCHANGE RELATIONSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE AT AYA BANK A thesis submitted as a partial fulfillment towards the requirements for the degree of Master of Banking and Finance (MBF)*.
- Tomo, A., & Simone, S. De. (2017). Exploring Factors that Affect the Well-Being of Healthcare Workers. *International Journal of Business and Management*, 12(6), 49. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n6p49>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233.
- Tsou, H. T. (2012). Collaboration competency and partner match for e-service product innovation through knowledge integration mechanisms. *Journal of Service Management*, 23(5), 640–663. <https://doi.org/10.1108/09564231211269810>
- Vernanda, A. D. (2019). THE EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) AND TEAM MEMBER EXCHANGE (TMX) ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH AFFECTIVE COMMITMENT AT PT PERKEBUNAN NUSANTARA X. *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 3. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Vizano, N. A., Utami, W., Johanes, S., Herawati, A., Aima, H., Sutawijaya, A. H., Purwanto, A., Supono, J., Rahayu, P., Setiyani, A., & Widayati, C. (2020).

- Effect of Compensation and Organization Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Number 9).
- Wang, C. J. (2016). Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry?: The mediating roles of task motivation and creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 969–987. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0513>
- Wijayanto, B. K., & Riani, A. L. (2021). The Influence of Work Competency and Motivation on Employee Performance. *Society*, 9(1), 83–93. <https://doi.org/10.33019/society.v9i1.290>
- Wilson, V. (2014). *Evidence Based Library and Information Practice* (Vol. 9, Number 2). <http://www.research->
- Wu, T. J., Yuan, K. S., & Yen, D. C. (2023). Leader-member exchange, turnover intention and presenteeism– the moderated mediating effect of perceived organizational support. *Current Psychology*, 42(6), 4873–4884. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01825-1>
- Yani, P., Candra, M., & Liswani, E. (2022). *JOB SATISFACTION EMPLOYEE PERFORMANCE MOTIVATION (1)*.
- Zayed, H. (2021). Researching digital sociality: Using WhatsApp to study educational change. *Journal of Digital Social Research*, 3(2), 44–69.
- Zhang, J. (2010). Employee Orientation and Performance: An Exploration of the Mediating Role of Customer Orientation. *Journal of Business Ethics*, 91(SUPPL. 1), 111–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0570-6>
- Zhao, X., Sun, N., Nugraha, J., Wardani, V. K., Koblianska, I., & Lian, J.-W. (2025). *Facilitating Conditions as an Enabler, Not a Direct Motivator: A Robustness and Mediation Analysis of E-Learning Adoption*. <http://arxiv.org/abs/2512.07185>