

## **Peran Digital Literacy dalam Memoderasi Hubungan antara Employee Engagement dan Employee Performance Melalui Job Satisfaction pada Transportasi Publik TransJogja**

**Mochammad Hendy Oky Saputra<sup>1</sup>, Gatot Kustyadi<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Universitas Internasional Semen

### **Abstrak**

Perkembangan sistem transportasi publik berbasis teknologi menuntut peningkatan kinerja sumber daya manusia, khususnya pada sektor layanan seperti BRT TransJogja yang dikelola oleh PT Anindya Mitra Internasional (PT AMI). Fenomena menurunnya kinerja karyawan seperti kepatuhan terhadap SOP, tekanan kerja, ketimpangan kompensasi, serta kesenjangan literasi digital menunjukkan pentingnya penguatan faktor psikologis dan kompetensi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh employee engagement terhadap employee performance dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi dan digital literacy sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Anindya Mitra Internasional Unit TransJogja sebanyak 298 orang, dengan sampel sebanyak 171 responden yang ditentukan menggunakan teknik simple random sampling dengan rumus Slovin. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner skala Likert, sedangkan analisis data menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance serta job satisfaction. Job satisfaction juga berpengaruh signifikan terhadap employee performance dan terbukti memediasi hubungan antara employee engagement dan employee performance. Selain itu, digital literacy berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh employee engagement dan job satisfaction terhadap employee performance. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, serta kompetensi digital merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas pelayanan transportasi publik secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Digital Literacy, Employee Engagement, Employee Performance, Job Satisfaction, Transportasi Publik.

Copyright (c) 2026 **Mochammad Hendy Oky Saputra**

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [mochammad.saputra22@student.uisi.ac.id](mailto:mochammad.saputra22@student.uisi.ac.id)

## **PENDAHULUAN**

Transportasi publik memegang peran strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi, sosial, dan lingkungan di kawasan perkotaan, terutama dalam menjamin mobilitas masyarakat secara aman, terjangkau, dan berkelanjutan. Sistem transportasi publik yang andal tidak hanya meningkatkan aksesibilitas, tetapi juga berkontribusi terhadap efisiensi ekonomi, pengurangan kemacetan, serta

penurunan emisi karbon (Litman, 2025). Perannya tidak hanya penting dari sisi konektivitas, tetapi juga strategis dalam mendukung aktivitas ekonomi dan sosial masyarakat. Berdasarkan Kebijakan Menteri Perhubungan (2025), sektor transportasi publik dituntut untuk mencapai kinerja yang optimal terutama dalam aspek pelayanan, keselamatan, dan efisiensi operasional. Kinerja organisasi transportasi publik saling berkaitan dengan mutu Sumber Daya Manusia (SDM), karena keberhasilan dan kemajuan pada sektor transportasi ditentukan oleh kualitas SDM yang terlibat di dalamnya, serta pengembangan SDM menjadi langkah strategis untuk mencetak generasi unggul Indonesia pada perusahaan transportasi (Biro Komunikasi dan Informasi Publik, 2024). Dalam konteks tersebut, kualitas SDM dalam organisasi transportasi menjadi faktor kunci yang krusial, sebab karyawan berperan langsung dalam memberikan layanan kepada pengguna. Hal tersebut dilandasi oleh Laporan Monitoring Capaian Kinerja (2025) yang menunjukkan capaian indeks yang fluktuatif mengindikasikan masih adanya celah untuk dilakukan peningkatan pelayanan secara menyeluruh.

Di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), pemerintah daerah berupaya menjawab tantangan tersebut melalui pengembangan sistem Bus Rapid Transit (BRT) TransJogja sebagai tulang punggung transportasi publik perkotaan. Layanan Trans Jogja dioperasikan oleh PT Anindya Mitra Internasional (PT AMI) dan PT Jogja Tugu Trans (PT JTT) dengan jumlah armada lebih dari 120 unit yang melayani ratusan halte di berbagai koridor utama. Data Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) DIY menunjukkan bahwa jumlah penumpang TransJogja mengalami peningkatan signifikan dalam beberapa tahun terakhir, dari sekitar 4.650 penumpang per hari pada tahun 2022-2024, mencerminkan stabilnya kepercayaan masyarakat terhadap transportasi publik berbasis BRT (Rencana Kerja 2024, 2024). Peningkatan permintaan ini menempatkan TransJogja sebagai salah satu sistem BRT dengan jumlah pengguna terbesar di Indonesia setelah Transjakarta, sekaligus memperbesar tuntutan terhadap kualitas pelayanan, keselamatan, dan ketepatan waktu operasional.

Meskipun demikian, peningkatan skala operasional tersebut tidak selalu diiringi dengan kesiapan sumber daya manusia yang optimal. Berbagai laporan menunjukkan bahwa TransJogja masih menghadapi permasalahan terkait kinerja karyawan, yang tercermin dari rendahnya kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP), kesalahan administratif, serta insiden keselamatan yang berkaitan dengan perilaku kerja pramudi. Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan DIY melaporkan adanya keluhan masyarakat mengenai masalah headway yang tidak konsisten serta tekanan kerja yang dialami pengemudi akibat target waktu tempuh yang belum dievaluasi secara memadai, sehingga berpotensi mendorong perilaku mengemudi berisiko (Ombudsman RI Perwakilan DIY, 2024). Di sisi lain, serikat pekerja TransJogja juga menyampaikan berbagai isu kesejahteraan, seperti ketimpangan sistem pengupahan, penurunan tunjangan, sistem denda yang memberatkan, serta keterlambatan pencairan bonus kinerja, yang berpotensi

menurunkan motivasi dan kualitas kinerja karyawan (Audiensi Ke DPRD DIY, Pekerja Trans Jogja Keluhkan Ketimpangan Gaji Hingga Denda Tinggi, 2025).

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa tantangan utama pengelolaan transportasi publik tidak hanya terletak pada aspek teknis dan infrastruktur, tetapi juga pada dimensi psikologis dan perilaku sumber daya manusia. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi di mana individu mengekspresikan diri mereka secara penuh secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pelaksanaan peran kerja. Keterikatan ini terbentuk apabila karyawan merasakan tiga kondisi psikologis utama, yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan). Selanjutnya, (Bakker & Demerouti, 2008) melalui *Job Demands-Resources (JD-R)* Model menjelaskan bahwa *engagement* muncul ketika sumber daya kerja mampu mengimbangi tuntutan pekerjaan, sehingga menghasilkan energi, dedikasi, dan keterpusatan perhatian yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja.

Dalam kerangka *Social Exchange Theory (SET)*, hubungan antara organisasi dan karyawan dipandang sebagai hubungan pertukaran timbal balik, di mana perlakuan positif dari organisasi akan dibalas oleh karyawan melalui sikap dan perilaku kerja yang menguntungkan organisasi, termasuk peningkatan kinerja (Blau, 1964; Cropanzano et al., 2017). Ketika organisasi menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan, keadilan, dan pengembangan karyawan, akan terbentuk ikatan emosional yang kuat yang terefleksi dalam *employee engagement* (Eisenberger et al., 2020; Saks, 2006). Berbagai penelitian empiris di sektor transportasi dan jasa publik juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, baik dalam aspek kualitas pelayanan, keselamatan, maupun produktivitas kerja (Nusraningrum et al., 2024; Sendawula et al., 2018).

Dalam konteks TransJogja, berbagai keluhan terkait ketidakadilan sistem kompensasi, tekanan kerja akibat sistem denda, serta minimnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional mengindikasikan belum optimalnya kondisi psikologis yang mendukung keterikatan kerja. Karyawan yang mengalami *disengagement* cenderung menarik diri secara fisik, kognitif, dan emosional dari peran kerjanya, yang berdampak pada rendahnya kepatuhan terhadap SOP, meningkatnya kesalahan kerja, serta menurunnya kualitas layanan kepada pengguna jasa (Bakker & Demerouti, 2008; Kahn, 1990). Oleh karena itu, penguatan *employee engagement* menjadi prasyarat penting bagi peningkatan kinerja karyawan dan keberhasilan penyelenggaraan layanan transportasi publik yang aman, andal, dan berkelanjutan.

Selain *employee engagement*, kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan variabel psikologis penting yang berperan dalam menjelaskan bagaimana keterikatan karyawan dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang optimal. Herzberg (1966) melalui *Two-Factor Theory* membedakan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja

menjadi dua kelompok, yaitu motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan pengembangan) serta hygiene factors (kebijakan organisasi, supervisi, kompensasi, hubungan kerja, dan kondisi kerja). Ketidakmemadai hygiene factors tidak hanya menimbulkan ketidakpuasan, tetapi juga dapat melemahkan motivasi dan keterikatan kerja. Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee performance dan berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara berbagai faktor organisasi, termasuk employee engagement, dengan kinerja Gazi et al. (2025); Irwandi & Sanjaya (2022). Dalam kerangka Social Exchange Theory, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai hasil evaluatif atas kualitas pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi, yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa diperlakukan adil, dihargai, dan didukung (Eisenberger et al., 2020). Oleh karena itu, ketika keterlibatan karyawan diikuti oleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi, respons timbal balik yang muncul akan semakin kuat dalam bentuk peningkatan kinerja.

Dalam konteks TransJogja, berbagai permasalahan terkait ketimpangan sistem pengupahan, penurunan tunjangan, sistem denda yang memberatkan, serta keterlambatan pencairan bonus kinerja menunjukkan adanya masalah pada aspek hygiene factors yang berpotensi menurunkan kepuasan kerja. Ketidakpuasan tersebut tidak hanya berdampak pada sikap dan motivasi, tetapi juga berimplikasi pada perilaku kerja, kepatuhan terhadap SOP, serta kualitas layanan kepada penumpang. Dengan demikian, job satisfaction menjadi variabel kunci yang tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga memediasi pengaruh employee engagement terhadap employee performance dalam organisasi transportasi publik.

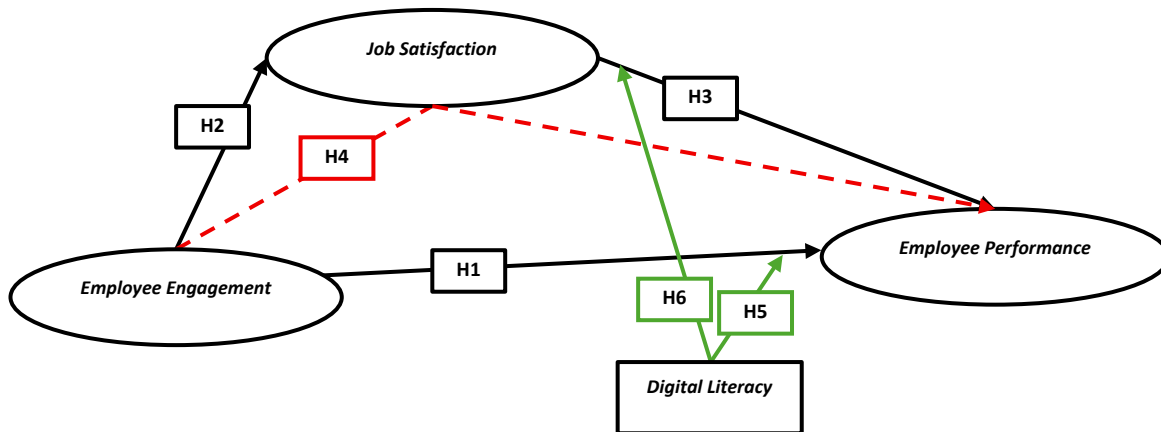
Di era transformasi digital, kemampuan literasi digital karyawan menjadi faktor krusial yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja. Literasi digital dipahami sebagai seperangkat kompetensi yang mencakup kemampuan teknis, kognitif, dan sosial-emosional dalam menggunakan teknologi informasi secara efektif dan bertanggung jawab (Ng, 2012; Van Laar et al., 2017). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa literasi digital berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi, serta memperkuat keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja berbasis teknologi (Santoso et al., 2019). Dalam kerangka Social Exchange Theory, literasi digital dapat dipandang sebagai bentuk social capital baru yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, kolaborasi, dan dukungan secara lebih efektif dalam ruang kerja digital, sehingga memperkuat kualitas hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

TransJogja telah mengimplementasikan berbagai inisiatif digitalisasi, antara lain sistem pembayaran non-tunai berbasis QRIS, integrasi tiket melalui platform digital, serta penggunaan sistem pemantauan armada dan pengisian BBM berbasis barcode. Digitalisasi ini sejalan dengan kebijakan nasional di sektor transportasi, seperti Program Buy The Service (BTS) yang diinisiasi Kementerian Perhubungan untuk meningkatkan kualitas layanan angkutan umum melalui skema pembelian

layanan dalam berita Menhub Terus Dorong Penguatan Fondasi Transformasi Digital Di Sektor Transportasi (2024). Dalam implementasi digitalisasi di TransJogja sudah berjalan akan tetapi, masih menghadapi kendala beberapa kendala seperti gangguan sistem barcode, keterbatasan infrastruktur pendukung, serta kesenjangan literasi digital antara karyawan generasi muda dan karyawan senior, yang berpotensi memengaruhi efektivitas operasional dan kepuasan kerja.

Berbagai studi menunjukkan bahwa peran digital literacy sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara faktor psikologis dan kinerja masih menunjukkan hasil yang beragam. Santoso et al. (2019) menemukan bahwa literasi digital memperkuat pengaruh faktor kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa efek moderasi literasi digital bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik (Van Laar et al., 2017). Variasi temuan ini mengindikasikan adanya research gap terkait bagaimana literasi digital berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara employee engagement, job satisfaction, dan employee performance, khususnya pada sektor transportasi publik yang memiliki tuntutan keselamatan tinggi, prosedur operasional ketat, dan tingkat adopsi teknologi yang terus meningkat.

Berdasarkan paparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan TransJogja tidak hanya bergantung pada aspek teknis dan infrastruktur, tetapi juga pada faktor psikologis dan kompetensi individu. Employee engagement berperan sebagai pendorong utama perilaku kerja positif, job satisfaction sebagai mekanisme afektif yang menjembatani keterikatan dengan kinerja, serta digital literacy sebagai sumber daya personal yang berpotensi memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut dalam lingkungan kerja berbasis teknologi. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji secara empiris pengaruh employee engagement terhadap employee performance dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi dan digital literacy sebagai variabel moderasi pada perusahaan pengelola transportasi publik TransJogja. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di sektor transportasi publik, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi perumusan kebijakan peningkatan kinerja, kesejahteraan, dan kesiapan digital sumber daya manusia.



Gambar 1 Model Penelitian

### Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance

Employee engagement terbukti berpengaruh positif terhadap employee performance di berbagai sektor organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaan cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik, baik pada lingkungan kerja konvensional maupun virtual. Oleh karena itu, penelitian ini menguji hubungan tersebut melalui hipotesis berikut:

H1.0 = Employee Engagement tidak berpengaruh terhadap Employee Performance

H1.1 = Employee Engagement berpengaruh terhadap Employee Performance

### Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Satisfaction

Employee engagement juga memiliki hubungan yang signifikan dengan job satisfaction. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan dalam membentuk sikap positif terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H2.0 = Employee Engagement tidak berpengaruh terhadap Job Satisfaction

H2.1 = Employee Engagement berpengaruh terhadap Job Satisfaction

### Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Performance

Hubungan antara job satisfaction dan employee performance masih menunjukkan hasil yang beragam. Sebagian penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan, namun penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut masih relevan untuk diuji kembali. Oleh karena itu, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H3.0 = Job Satisfaction tidak berpengaruh terhadap Employee Performance

H3.1 = Job Satisfaction berpengaruh terhadap Employee Performance

### **Pengaruh Job Satisfaction memediasi Employee Engagement terhadap Employee Performance**

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa employee engagement dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung maupun melalui job satisfaction sebagai variabel mediasi. Artinya, keterlibatan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada kinerja. Oleh karena itu, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H4.0 = Employee Engagement tidak berpengaruh terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction

H4.1 = Employee Engagement berpengaruh terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction

### **Pengaruh Digital Literacy memoderasi Employee Engagement terhadap Employee Performance**

Digital literacy berperan dalam memperkuat hubungan antara employee engagement dan employee performance. Karyawan dengan kemampuan digital yang baik mampu menerjemahkan keterlibatan kerja menjadi kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, literasi digital yang rendah dapat melemahkan pengaruh tersebut. Oleh karena itu, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H5.0 = Employee Engagement tidak berpengaruh terhadap Employee Performance yang dimoderasi oleh Digital Literacy

H5.1 = Employee Engagement berpengaruh terhadap Employee Performance yang dimoderasi oleh Digital Literacy

### **Pengaruh Digital Literacy memoderasi Job Satisfaction terhadap Employee Performance**

Digital literacy juga dapat memperkuat pengaruh job satisfaction terhadap employee performance. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya dan memiliki kemampuan digital yang baik cenderung bekerja lebih efektif dan produktif. Sebaliknya, keterbatasan kemampuan digital dapat mengurangi dampak kepuasan kerja terhadap kinerja. Oleh karena itu, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H6.0 = Job Satisfaction tidak berpengaruh terhadap Employee Performance yang dimoderasi oleh Digital Literacy

H6.1 = Job Satisfaction berpengaruh terhadap Employee Performance yang dimoderasi oleh Digital Literacy

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel. Penelitian bertujuan menguji pengaruh employee engagement terhadap employee performance, dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi dan digital literacy sebagai variabel moderasi.

Penelitian dilaksanakan pada karyawan TransJogja yang dikelola oleh PT Anindya Mitra Internasional, Yogyakarta, pada periode Desember 2025 hingga Januari 2026.

Populasi penelitian berjumlah 298 karyawan. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh minimal 171 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden.

Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form dan secara langsung melalui kuesioner cetak. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5).

Variabel penelitian terdiri dari: (1) employee engagement sebagai variabel independen, (2) employee performance sebagai variabel dependen, (3) job satisfaction sebagai variabel mediasi, dan (4) digital literacy sebagai variabel moderasi. Pengukuran variabel menggunakan indikator yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya yang relevan.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Analisis meliputi evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator, serta inner model untuk menguji hubungan antarvariabel.

Uji validitas dilakukan melalui nilai outer loading ( $>0,70$ ) dan Average Variance Extracted (AVE) ( $>0,50$ ), sedangkan reliabilitas diuji menggunakan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha ( $>0,70$ ). Evaluasi model struktural dilakukan menggunakan nilai  $R^2$ ,  $Q^2$ , serta koefisien jalur (path coefficient).

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%. Hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik  $>1,96$  dan p-value  $<0,05$ . Pengujian efek mediasi dilakukan melalui analisis pengaruh tidak langsung pada model struktural.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan karyawan TransJogja yang berada di bawah pengelolaan PT Anindya Mitra Internasional (PT AMI). Seluruh anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner, sehingga setiap karyawan berpotensi ditetapkan sebagai sampel penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Form dengan beberapa mekanisme, yaitu: (1) didistribusikan secara langsung oleh peneliti; (2) disalurkan melalui Manajer Sumber Daya Manusia pada masing-masing perusahaan; serta (3) dikirimkan melalui media komunikasi digital seperti WhatsApp. Selain metode daring, kuesioner dalam bentuk cetak juga disebarluaskan secara langsung kepada responden di lokasi penelitian. Penggunaan metode pengumpulan data secara daring dan luring dimaksudkan untuk memperluas jangkauan responden serta mempercepat proses pengumpulan data. Pemilihan kedua metode tersebut didasarkan pada pertimbangan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan penelitian di lapangan.

Usia merupakan salah satu karakteristik demografis yang memiliki peran signifikan dalam memengaruhi kemampuan kerja individu, baik ditinjau dari kondisi fisik maupun aspek psikologis.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

| Usia         | Frekuensi  | Presentase  |
|--------------|------------|-------------|
| < 20 Tahun   | 21         | 15%         |
| 20-30 Tahun  | 35         | 26%         |
| 30-45 Tahun  | 52         | 38%         |
| > 45 Tahun   | 28         | 21%         |
| <b>Total</b> | <b>136</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1 responden menurut kelompok usia, dapat diketahui Berdasarkan Tabel 1 mengenai karakteristik responden berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa dari total 136 responden, kelompok usia yang paling dominan adalah responden berusia 30–45 tahun, yaitu sebanyak 52 orang atau sebesar 38%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada Unit Transportasi TransJogja PT AMI berada pada rentang usia produktif dengan tingkat kematangan kerja yang relatif tinggi, baik dari segi pengalaman, stabilitas emosi, maupun pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

Selanjutnya, kelompok usia 20–30 tahun menempati urutan kedua dengan jumlah 35 responden atau sebesar 26%. Kelompok usia ini umumnya merupakan karyawan yang berada pada fase awal hingga pertengahan karier, yang cenderung memiliki semangat kerja tinggi, adaptif terhadap perubahan, serta memiliki kemampuan yang baik dalam mengadopsi teknologi digital. Kondisi ini relevan dengan variabel *digital literacy* sebagai variabel moderasi dalam penelitian, karena kelompok usia ini biasanya lebih familiar dengan penggunaan teknologi informasi dalam mendukung kinerja.

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin merupakan salah satu karakteristik demografis yang berperan penting dalam menggambarkan komposisi tenaga kerja dalam suatu organisasi. Perbedaan jenis kelamin dapat memengaruhi pembagian peran kerja, karakteristik tugas, serta dinamika pelaksanaan pekerjaan, khususnya dalam lingkungan kerja operasional seperti sektor transportasi publik.

Tabel 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Frekuensi  | Presentase  |
|---------------|------------|-------------|
| Laki-laki     | 109        | 80%         |
| Perempuan     | 27         | 20%         |
| <b>Total</b>  | <b>136</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 2 mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dapat diketahui bahwa dari total 136 responden, mayoritas adalah karyawan berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 109 orang atau sebesar 80%. Sementara itu, karyawan berjenis kelamin perempuan berjumlah 27 orang atau sebesar 20%. Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur tenaga kerja pada Unit Transportasi TransJogja PT AMI didominasi oleh karyawan laki-laki.

Dominasi karyawan laki-laki ini dapat dipahami mengingat karakteristik pekerjaan di bidang transportasi yang menuntut kesiapan fisik, mobilitas tinggi, serta tanggung jawab operasional yang besar, seperti pengemudi, teknisi, dan petugas lapangan, yang secara umum lebih banyak diisi oleh tenaga kerja laki-laki. Namun demikian, keberadaan karyawan perempuan tetap memiliki peran penting, terutama pada fungsi administrasi, pelayanan, dan pendukung operasional lainnya yang turut berkontribusi terhadap kelancaran layanan.

### *Pengujian Pengaruh Langsung*

Tabel 3 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

| Hipotesis | Pengaruh | Path Coefficient | T-Statistic | P-Value | Keterangan  |
|-----------|----------|------------------|-------------|---------|-------------|
| H1        | EE > EP  | 0.442            | 8.349       | 0.000   | Berpengaruh |
| H2        | EE > JS  | 0.664            | 14.984      | 0.000   | Berpengaruh |
| H3        | JS > EP  | 0.466            | 8.384       | 0.000   | Berpengaruh |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

### *Jalur Employee Engagement -> Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.17, diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,442 dengan nilai *T-Statistic* 8,349 dan *P-Value* 0,000. Nilai *T-Statistic* yang lebih besar dari 1,96 serta *P-Value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* adalah positif dan signifikan. Dengan demikian H1 dapat diterima, yang berarti semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

### *Jalur Employee Engagement -> Job Satisfaction*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa jalur pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Job Satisfaction* memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,664, dengan *T-Statistic* 14,984 dan *P-Value* 0,000. Nilai ini mengindikasikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction*. Besarnya koefisien jalur menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki kontribusi yang kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, H2 diterima, yang berarti semakin tinggi *employee engagement*, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dirasakan karyawan.

### Jalur *Job Satisfaction* -> *Employee Performance*

Pada jalur pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*, diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,466 dengan *T-Statistic* 8,384 dan *P-Value* 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Karena nilai *T-Statistic* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05, maka H3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

### Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 3 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

| Hipotesis | Pengaruh       | <i>Path Coefficient</i> | <i>T-Statistic</i> | <i>P-Value</i> | Keterangan  |
|-----------|----------------|-------------------------|--------------------|----------------|-------------|
| H4        | EE -> JS -> EP | 0.309                   | 7.344              | 0.000          | Berpengaruh |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 4.18, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima, sebagai berikut:

### Jalur *Employee Engagement* -> *Job Satisfaction* -> *Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada Tabel 4.18, diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,309 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 7,344 dan *P-Value* sebesar 0,000. Nilai *T-Statistic* yang > 1,96 serta *P-Value* yang < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* adalah berpengaruh positif dan signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Employee Engagement* dan *Employee Performance*, yang berarti bahwa peningkatan keterikatan karyawan tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui meningkatnya tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis H4 dapat diterima.

### Pengujian *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Analisis ini digunakan untuk menguji apakah keberadaan variabel moderasi mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, analisis moderasi bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya akan menjadi lebih kuat atau justru lebih lemah ketika dipengaruhi oleh variabel moderating.

Tabel 3 Hasil Pengujian Moderasi

| Pengaruh     | <i>Path Coefficient</i> | <i>T-Statistic</i> | <i>P-Value</i> | Keterangan |
|--------------|-------------------------|--------------------|----------------|------------|
| DL x EE > EP | 0.197                   | 3.342              | 0.000          | Memoderasi |
| DL x JS > EP | 0.270                   | 4.101              | 0.000          | Memoderasi |

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian moderasi yang disajikan pada Tabel 4.19, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan memoderasi, sebagai berikut:

### **Jalur *Digital Literacy* x *Employee Engagement* -> *Employee Performance***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara *Digital Literacy* dan *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,197, dengan *T-Statistic* 3,342 dan *P-Value* 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh positif dan signifikan. Artinya, *Digital Literacy* terbukti memoderasi hubungan antara *Employee Engagement* dan *Employee Performance*. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat literasi digital karyawan, maka pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan akan semakin kuat. Dengan demikian, H5 dinyatakan diterima.

### **Jalur *Digital Literacy* x *Job Satisfaction* -> *Employee Performance***

Pada jalur interaksi antara *Digital Literacy* dan *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance* diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,270, dengan *T-Statistic* 4,101 dan *P-Value* 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh moderasi bersifat positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa *Digital Literacy* juga memoderasi hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*, di mana kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, H6 dinyatakan diterima.

### ***Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance***

Secara teoretis, *Social Exchange Theory* Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan mendorong individu untuk membalas perlakuan positif yang diterimanya melalui peningkatan kontribusi dan kinerja. Kahn (1990) menyatakan bahwa *employee engagement* muncul ketika karyawan terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaannya, yang tercermin melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R) Model Bakker & Demerouti (2008), keterlibatan kerja berfungsi sebagai kondisi psikologis positif yang memungkinkan karyawan mengerahkan energi dan fokus untuk memenuhi tuntutan kerja, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nusraningrum *et al.* (2024); Rasool *et al.* (2025) yang membuktikan bahwa keterlibatan karyawan memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas, kuantitas, serta efektivitas kerja. Ravhudzulo & Eresia-Eke (2024); Sendawula *et al.* (2018) juga menemukan bahwa karyawan yang *engaged* menunjukkan tingkat produktivitas dan komitmen yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang kurang terlibat. Konsistensi hasil ini memperkuat bahwa engagement merupakan determinan penting dalam pembentukan kinerja.

Dalam konteks PT Anindya Mitra Internasional Unit TransJogja, tuntutan kerja yang tinggi terkait keselamatan, ketepatan waktu, dan kepatuhan SOP menuntut keterlibatan penuh dari karyawan. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi, dedikasi terhadap pelayanan publik, serta fokus dalam menjalankan tugas operasional cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, peningkatan *employee engagement* menjadi faktor strategis untuk mendorong tercapainya kinerja optimal dalam operasional transportasi publik.

### ***Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Satisfaction***

Menurut Kahn (1990), keterlibatan kerja terbentuk ketika individu merasakan kebermaknaan, keamanan psikologis, dan ketersediaan sumber daya dalam menjalankan perannya. Kondisi tersebut akan menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Herzberg melalui *Two-Factor Theory* juga menjelaskan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan yang menantang dan bermakna merupakan faktor motivator yang mendorong munculnya kepuasan kerja intrinsik.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Temuan ini konsisten dengan Gazi *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja, serta Irwandi & Sanjaya (2022) yang menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Keterlibatan membuat karyawan merasa dihargai, diakui, dan memiliki peran penting dalam organisasi.

Pada konteks TransJogja, keterlibatan karyawan dalam proses operasional, komunikasi dua arah dengan manajemen, serta kesempatan berpartisipasi dalam penyelesaian masalah lapangan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi ini berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, baik dari aspek intrinsik, ekstrinsik, maupun sosial, sehingga karyawan merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya.

### ***Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Performance***

Robbins & Judge (2023) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif, motivasi yang kuat, serta komitmen terhadap organisasi, yang berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam JD-R Model, kepuasan kerja dipandang sebagai hasil evaluatif dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki, yang selanjutnya mendorong perilaku kerja produktif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini sejalan dengan Gazi *et al.* (2025; Irwandi & Sanjaya (2022) yang menemukan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja karyawan. Meskipun Sodik *et al.* (2024) menemukan hasil berbeda pada konteks perbankan syariah, perbedaan tersebut menunjukkan adanya pengaruh konteks organisasi terhadap kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Dalam lingkungan kerja TransJogja, karyawan yang merasa puas terhadap sistem kompensasi, hubungan kerja, serta kondisi lingkungan operasional akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal. Kepuasan tersebut mendorong kepatuhan terhadap SOP, peningkatan disiplin, serta kualitas pelayanan kepada penumpang, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja operasional.

### ***Pengaruh Job Satisfaction memediasi Employee Engagement terhadap Employee Performance***

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, keterlibatan karyawan menciptakan hubungan timbal balik yang positif dengan organisasi, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja sebagai bentuk evaluasi afektif terhadap pengalaman kerja. Kepuasan tersebut selanjutnya mendorong karyawan untuk membalas dengan kinerja yang

lebih baik. Dengan demikian, *job satisfaction* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara *engagement* dan *performance*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* terbukti memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*. Temuan ini sejalan dengan Gazi *et al.* (2025; Irwandi & Sanjaya (2022) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja meningkatkan kinerja tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Artinya, karyawan yang *engaged* akan lebih mudah mencapai kinerja tinggi ketika mereka juga merasa puas terhadap pekerjaannya.

Dalam penelitian ini, keterlibatan kerja yang tinggi belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak diiringi kepuasan terhadap sistem kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja. Namun, ketika *engagement* diikuti oleh kepuasan, karyawan akan menunjukkan komitmen yang lebih kuat, kepatuhan terhadap prosedur, serta kualitas layanan yang lebih baik, sehingga kinerja organisasi dapat meningkat secara berkelanjutan.

### ***Pengaruh Digital Literacy memoderasi Employee Engagement terhadap Employee Performance***

Literasi digital dalam JD-R Model diposisikan sebagai *personal resource* yang memperkuat kemampuan individu dalam menghadapi tuntutan kerja berbasis teknologi. Karyawan yang memiliki kompetensi teknis, kognitif, dan sosial-emosional digital yang baik akan lebih mampu memanfaatkan sistem informasi dan teknologi untuk mendukung pelaksanaan tugas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital literacy* memoderasi secara positif pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*. Temuan ini sejalan dengan Santoso *et al.* (2019) yang membuktikan bahwa literasi digital memperkuat hubungan antara faktor psikologis dan kinerja melalui peningkatan efektivitas penggunaan teknologi. Dengan literasi digital yang tinggi, energi dan dedikasi yang dimiliki karyawan dapat diterjemahkan lebih optimal ke dalam kinerja.

Dalam operasional TransJogja yang semakin terdigitalisasi, karyawan yang *engaged* dan memiliki literasi digital tinggi lebih adaptif terhadap sistem tiket elektronik, *barcode* BBM, serta aplikasi monitoring armada. Hal ini membuat keterlibatan kerja mereka lebih efektif dalam meningkatkan akurasi, kecepatan, dan keselamatan kerja, sehingga kinerja operasional menjadi lebih optimal.

### ***Pengaruh Digital Literacy memoderasi Job Satisfaction terhadap Employee Performance***

Secara teoretis, literasi digital memungkinkan karyawan yang puas terhadap pekerjaannya untuk mengekspresikan sikap positif tersebut dalam bentuk perilaku kerja yang produktif. Tanpa kemampuan digital yang memadai, kepuasan kerja berpotensi tidak terkonversi secara optimal menjadi kinerja, terutama dalam lingkungan kerja berbasis teknologi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital literacy* secara signifikan memoderasi hubungan antara *job satisfaction* dan *employee performance*. Temuan ini mendukung Santoso *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi digital memperkuat pengaruh sikap dan persepsi kerja terhadap kinerja. Karyawan yang puas dan memiliki literasi digital tinggi cenderung lebih efektif, adaptif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja akan lebih berdampak pada peningkatan kinerja apabila karyawan mampu mengoperasikan sistem digital yang digunakan dalam pelayanan dan operasional. Oleh karena itu, peningkatan literasi digital melalui pelatihan berkelanjutan menjadi penting agar kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat diwujudkan dalam kinerja yang optimal dan kualitas layanan transportasi publik yang lebih baik.

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dan *digital literacy* sebagai variabel moderasi pada karyawan PT Anindya Mitra Internasional Unit Transportasi TransJogja. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh beberapa simpulan berikut:

1. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, sehingga semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin baik kinerja yang dihasilkan.
2. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, sehingga karyawan yang lebih puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
4. *Job satisfaction* terbukti memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*, baik secara langsung maupun tidak langsung.
5. *Digital literacy* memperkuat pengaruh *employee engagement* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance*, sehingga kemampuan digital karyawan mendukung peningkatan kinerja melalui keterlibatan dan kepuasan kerja.

## Referensi :

- Al-refaei, A. A.-A., Ali, H. B. M., Ateeq, A., Ibrahim, A., Ibrahim, S., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Beshr, B. (2024). Unveiling the role of job involvement as a mediator in the linkage between academics' job satisfaction and service quality. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2386463. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386463>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Eliyana, A., Ma, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2019.05.001>
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial least squares: Konsep dasar, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 4.0* (1st ed.). Yoga Pratama.

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Ng, W. (2012). Can we teach digital natives digital literacy? *Computers & Education*, 59(3), 1065–1078. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.04.016>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Santoso, H., Abdinagoro, S. B., & Arief, M. (2019). The role of digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: The case of Indonesia's telecommunications industry. *International Journal of Technology*, 10(8), 291–319. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v10i8.3432>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (5th ed.). Alfabeta.
- Zulkifli, Z., Purwati, A. A., Renaldo, N., Hamzah, Z., & Hamzah, M. L. (2023). Employee performance of Sharia bank in Indonesia: The mediation of organizational innovation and knowledge sharing. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2273609. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2273609>