Management Studies and Entrepreneurship Journal
Vol 7(2) 2026: 1766-1787

The Effect Of Project-Based Incentives And Operational Resources Adequacy On Employee Performance: The Mediating Role Of Work Engagement At PT Namto Kraf Indo

Pengaruh *Project-Based Incentives* Dan *Operational Resources Adequacy* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Namto Kraf Indo

Amanda Febrianti[1], Cut Zurnali[2]
Budi Luhur University[1,2]
amandafebrianti850@gmail.com[1]*, c.zurnali@budiluhur.ac.id[2]

**Coresponding Author*

ABSTRACT
This study aims to analyze the effects of Project-Based Incentives and Operational Resources Adequacy on employee performance, both directly and indirectly, through Work Engagement as a mediating variable at PT Namto Kraf Indo. This research employs a quantitative approach using a saturated sampling technique involving 66 employees. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software, through the evaluation of the measurement model, structural model, and bootstrapping procedures. The results indicate that Project-Based Incentives have a positive and significant effect on employee performance and Work Engagement. Similarly, Operational Resources Adequacy has a positive and significant effect on both employee performance and Work Engagement. Work Engagement also has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, Work Engagement significantly mediates the effects of Project-Based Incentives and Operational Resources Adequacy on employee performance, indicating a partial mediation effect. Overall, all research hypotheses are supported, and the model demonstrates good explanatory power and predictive relevance.
Keywords : *Project-Based Incentives, Operational Resources Adequacy, Work Engagement, employee performance.*

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Project-Based Incentives* dan *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui *Work Engagement* sebagai variabel mediasi pada PT Namto Kraf Indo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampling jenuh terhadap 66 karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan aplikasi SmartPLS melalui evaluasi model pengukuran, model struktural, dan prosedur bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Project-Based Incentives* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan *Work Engagement*. *Operational Resources Adequacy* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan *Work Engagement*. Selain itu, *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Work Engagement* juga secara signifikan memediasi pengaruh *Project-Based Incentives* dan *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan dengan pola mediasi parsial (partial mediation). Secara keseluruhan, seluruh hipotesis penelitian diterima dan model menunjukkan kemampuan penjelasan serta relevansi prediktif yang baik.
Kata Kunci ***:*** *Project-Based Incentives, Operational Resources Adequacy, Work Engagement, kinerja karyawan.*

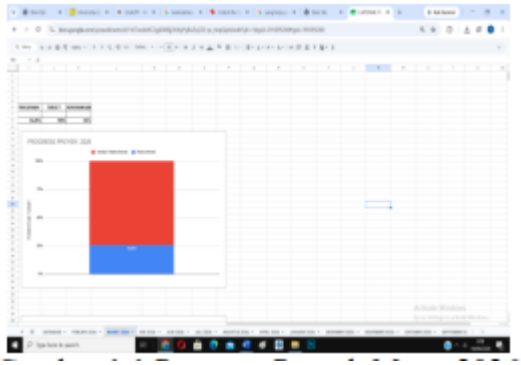
Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license, http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis dan kompetitif menuntut organisasi untuk menjaga kinerja karyawan secara konsisten. Kinerja karyawan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan tugas, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, tanggung jawab, kolaborasi dan kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaan. Salah satu aspek yang berkaitan dengan kinerja adalah *Work Engagement*. Berdasarkan laporan *State of the Global Workplace* 2026, ditunjukkan bahwa tingkat employee engagement global pada tahun 2025 adalah sebesar 20%, sedangkan Indonesia mencapai 27%, lebih tinggi dibandingkan rata-rata Asia Tenggara sebesar 25% (Gallup, 2026). Meskipun demikian, angka tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan belum memiliki tingkat keterikatan kerja yang optimal.

Dalam industri nasional, sektor furnitur dan interior memiliki kontribusi ekonomi yang cukup besar. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia mencatat bahwa pada Triwulan I 2024, industri furnitur berkontribusi sebesar 1,16% terhadap Produk Domestik Bruto industri pengolahan nonmigas, dengan sekitar 291,6 ribu unit usaha dan penyerapan tenaga kerja mencapai 819,8 ribu orang (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2024). Pada tahun 2024, industri furnitur juga mencatat pertumbuhan sebesar 2,07%, dengan nilai ekspor Januari–November mencapai USD1,47 miliar (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2025). Perkembangan tersebut meningkatkan tuntutan perusahaan untuk menjaga kualitas produk, ketepatan penyelesaian proyek, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan.

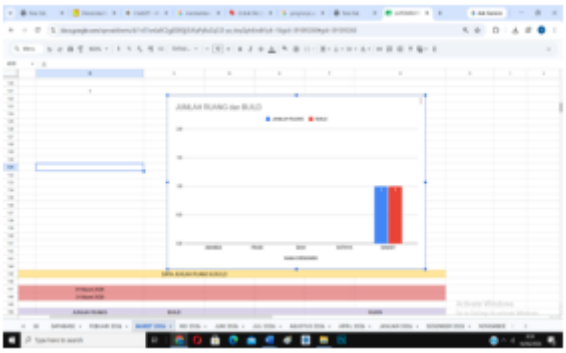
PT Namto Kraf Indo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang desain interior, build, dan custom furniture. Berdasarkan informasi pada laman resmi Namto Project, perusahaan melayani berbagai kebutuhan desain dan pengerjaan interior untuk rumah, apartemen, kantor, kafe, serta ruang lainnya (Namto Project, n.d.). Karakteristik pekerjaan tersebut menunjukkan bahwa aktivitas perusahaan sangat bergantung pada koordinasi antara proses desain, pengadaan material, produksi, operasional lapangan, hingga pemasangan dan penyelesaian proyek. Meskipun demikian, pelaksanaan pekerjaan di PT Namto Kraf Indo masih menunjukkan beberapa permasalahan kinerja. Berdasarkan data internal perusahaan, pencapaian progress proyek pada Maret 2026 hanya sebesar 34,26% dari target 100%. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan realisasi penyelesaian pekerjaan.



Gambar 1. Progress Proyek PT Namto Kraf Indo Maret 2026

Sumber: Data internal PT Namto Kraf Indo (2026).

Rendahnya pencapaian progress proyek tersebut mengindikasikan bahwa pelaksanaan pekerjaan belum berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kondisi ini dapat menjadi gambaran awal bahwa kinerja karyawan dalam mendukung penyelesaian proyek masih perlu ditingkatkan. Permasalahan tersebut juga terlihat dari pencapaian project build masing-masing desainer yang belum merata. Data Maret 2026 menunjukkan bahwa tidak seluruh desainer mampu mencapai target jumlah ruang dan build yang diharapkan..



Gambar 2. Data Jumlah Ruang dan Build Masing-Masing Desainer Maret 2026

Sumber: Data internal PT Namto Kraf Indo (2026).

Berdasarkan Gambar 2. data tersebut memperlihatkan adanya perbedaan pencapaian antar desainer, yang menunjukkan bahwa produktivitas dan kontribusi karyawan dalam pelaksanaan proyek belum merata. Oleh karena itu, permasalahan kinerja tidak hanya terlihat dari pencapaian target proyek secara keseluruhan, tetapi juga dari perbedaan hasil kerja pada tingkat individu. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa permasalahan kinerja karyawan tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target proyek, tetapi juga mencakup produktivitas individu dan kualitas hasil pekerjaan. Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kondisi tersebut adalah *Project-Based Incentives*.

Berdasarkan observasi awal, PT Namto Kraf Indo telah menerapkan pemberian bonus proyek kepada tim yang terlibat dalam penyelesaian pekerjaan. Namun, mekanisme pembagian bonus kepada masing-masing anggota tim belum sepenuhnya jelas, terutama terkait persentase atau proporsi yang diterima setiap individu. Ketidakjelasan tersebut berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi mengenai keadilan insentif dan kesesuaian penghargaan dengan kontribusi, beban kerja, serta tanggung jawab masing-masing karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka efektivitas *Project-Based Incentives* dalam mendorong motivasi, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan perlu dikaji lebih lanjut.

Selain *Project-Based Incentives*, faktor yang juga diduga memiliki pengaruh atas kinerja karyawan adalah *Operational Resources Adequacy* atau kecukupan sumber daya operasional. Dalam pekerjaan berbasis proyek, ketersediaan alat kerja, material, fasilitas, informasi, prosedur, dukungan teknis, tenaga kerja, dan kelancaran proses operasional merupakan aspek penting untuk mendukung penyelesaian pekerjaan. Ketidakcukupan sumber daya tersebut dapat menyebabkan keterlambatan pekerjaan, kesalahan pelaksanaan, penurunan kualitas hasil, serta berkurangnya efektivitas karyawan. Oleh karena itu, kecukupan sumber daya operasional menjadi faktor yang relevan untuk dianalisis dalam kaitannya dengan kinerja karyawan pada PT Namto Kraf Indo.

Selain kedua faktor tersebut, *Work Engagement* juga dipandang sebagai mekanisme psikologis yang dapat menghubungkan dukungan organisasi dengan kinerja karyawan. *Work Engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan energi, dedikasi, dan fokus dalam bekerja. Karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki semangat, tanggung jawab, serta konsentrasi yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, ketidakjelasan penghargaan dan keterbatasan dukungan operasional berpotensi melemahkan energi serta keterlibatan karyawan dalam mencapai target pekerjaan.

Hubungan antarvariabel tersebut dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources Theory*, yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan perlu diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai agar karyawan mampu mempertahankan motivasi, meningkatkan *Work Engagement*, dan mencapai kinerja yang optimal (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017). Selain itu, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa karyawan cenderung memberikan respons positif terhadap organisasi ketika memperoleh penghargaan yang adil

dan dukungan yang memadai. Respons tersebut dapat tercermin melalui peningkatan keterikatan, tanggung jawab, dan kinerja karyawan (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu menunjukkan hubungan yang belum sepenuhnya konsisten. Cerasoli et al. (2014) menemukan bahwa motivasi intrinsik dan insentif ekstrinsik secara bersama-sama dapat memprediksi kinerja, meskipun kekuatan hubungannya bergantung pada karakteristik dan kriteria kinerja. Dalam kaitannya dengan *Work Engagement*, Ehmann et al. (2023) menemukan bahwa praktik manajemen kinerja, termasuk target formal dan performance-related pay, berhubungan positif dengan keterikatan kerja. Sebaliknya, Kulikowski dan Sedlak (2020) menunjukkan bahwa gaji, tunjangan, dan bonus finansial tidak memberikan tambahan penjelasan yang signifikan terhadap *Work Engagement* setelah tuntutan dan sumber daya pekerjaan diperhitungkan. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya empirical gap mengenai hubungan penghargaan finansial dengan keterikatan kerja.

Pada aspek sumber daya kerja, meta-analisis yang dilakukan oleh Mazzetti et al. (2023) menunjukkan adanya hubungan positif antara berbagai bentuk job resources dan *Work Engagement*. Rasool et al. (2025) juga menemukan bahwa lingkungan kerja yang suportif berkaitan dengan employee engagement dan employee performance, serta keterikatan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi. Namun, penelitian terdahulu cenderung menggunakan konsep sumber daya kerja atau lingkungan kerja secara umum. Penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih kontekstual dengan mengoperasionalkan *Operational Resources Adequacy* sebagai kecukupan alat kerja, material, fasilitas, informasi, prosedur, dukungan teknis, tenaga kerja, dan kelancaran proses operasional sesuai karakteristik industri desain interior dan custom furniture.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian dari aspek konseptual, model, dan konteks. Penelitian ini mengintegrasikan *Project-Based Incentives* dan *Operational Resources Adequacy* sebagai dua bentuk dukungan organisasi yang diuji secara simultan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui *Work Engagement*. Pengujian dilakukan pada PT Namto Kraf Indo yang memiliki karakteristik pekerjaan berbasis proyek dengan tuntutan ketepatan waktu, koordinasi lintas bagian, kesiapan material, dan kualitas hasil pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Project-Based Incentives* dan *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan serta menguji peran *Work Engagement* sebagai variabel mediasi.

2. Literature Review

Landasan Teori

Penelitian ini menggunakan *Job Demands-Resources Theory* (JD-R Theory) dan *Social Exchange Theory* untuk menjelaskan hubungan antara *Project-Based Incentives* dan *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan, serta peran *Work Engagement* sebagai variabel mediasi. JD-R Theory menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Sumber daya kerja berperan dalam membantu karyawan mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi hambatan kerja, serta meningkatkan motivasi dan keterikatan kerja (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017). Dalam penelitian ini, *Operational Resources Adequacy* merupakan bentuk sumber daya kerja yang mencakup kecukupan alat, material, fasilitas, informasi, dukungan teknis, tenaga kerja, dan kelancaran proses operasional. Ketersediaan sumber daya tersebut diharapkan dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan berbasis proyek dan meningkatkan *Work Engagement* maupun kinerja karyawan.

Sementara itu, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik. Ketika organisasi memberikan penghargaan, dukungan, dan perlakuan yang adil, karyawan cenderung membalasnya melalui sikap dan perilaku kerja

positif, seperti meningkatnya keterikatan, tanggung jawab dan kinerja (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Dalam penelitian ini, *Project-Based Incentives* dipandang sebagai bentuk penghargaan organisasi atas kontribusi karyawan dalam penyelesaian proyek. Pemberian insentif yang jelas, adil, layak, tepat waktu, dan konsisten diharapkan dapat meningkatkan rasa dihargai serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik.

Selain itu, *Work Engagement* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme psikologis antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan energi, dedikasi dan fokus dalam pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini memandang bahwa *Project-Based Incentives* dan *Operational Resources Adequacy* dapat memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan *Work Engagement*.

***Project-Based Incentives* dan Kinerja Karyawan**

Project-Based Incentives dapat mendorong kinerja apabila sistem penghargaan memberikan hubungan yang jelas antara kontribusi, pencapaian proyek, dan imbalan yang diterima karyawan. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, penghargaan yang dipersepsikan adil dapat mendorong respons timbal balik berupa perilaku kerja positif. Sementara itu, perspektif motivasi menjelaskan bahwa konsekuensi berbasis pencapaian dapat mengarahkan usaha karyawan pada target pekerjaan. Meta-analisis Cerasoli et al. (2014) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan insentif ekstrinsik secara bersama-sama dapat memprediksi kinerja, meskipun kekuatan hubungan tersebut bergantung pada karakteristik dan kriteria kinerja. Dalam penelitian ini, *Project-Based Incentives* mencakup kejelasan dasar pemberian, keadilan dan kelayakan, keterkaitan dengan pencapaian kerja, serta ketepatan waktu dan konsistensi. Karakteristik tersebut diperkirakan mendorong karyawan bekerja lebih terarah, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kualitas serta ketepatan penyelesaian proyek. Oleh karena itu, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Project-Based Incentives* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Namto Kraf Indo.

***Operational Resources Adequacy* dan Kinerja Karyawan**

Operational Resources Adequacy merupakan kecukupan sumber daya yang memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan secara efektif. Berdasarkan *Job Demands-Resources Theory*, sumber daya kerja membantu karyawan mencapai tujuan dan menghadapi tuntutan pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2017). Rasool et al. (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif berkaitan dengan employee performance. Dalam konteks pekerjaan berbasis proyek pada PT Namto Kraf Indo, kecukupan alat, material, informasi, dukungan teknis, tenaga kerja, serta kelancaran proses operasional dapat mengurangi hambatan, kesalahan, dan keterlambatan kerja. Berdasarkan hal tersebut, maka semakin memadai sumber daya operasional yang tersedia, semakin besar kemampuan karyawan untuk menjaga kualitas, ketepatan waktu, koordinasi, dan adaptasi kerja. Oleh karena itu, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: *Operational Resources Adequacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Namto Kraf Indo.

Project-Based Incentives* dan *Work Engagement

Hubungan antara penghargaan dan *Work Engagement* menunjukkan hasil penelitian yang belum konsisten. Ehmann et al. (2023) menemukan bahwa praktik manajemen kinerja, termasuk performance-related pay, berhubungan positif dengan *Work Engagement*. Sebaliknya, Kulikowski dan Sedlak (2020) menemukan bahwa gaji, tunjangan, dan bonus finansial tidak memberikan tambahan penjelasan yang signifikan terhadap *Work Engagement*

setelah job demands dan job resources diperhitungkan. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh insentif terhadap keterikatan kerja dapat bergantung pada desain penghargaan yang diterapkan. Dalam penelitian ini, *Project-Based Incentives* tidak hanya merepresentasikan nilai finansial, tetapi juga kejelasan, keadilan, keterkaitan dengan pencapaian, serta konsistensi pemberian. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, sistem penghargaan yang dipersepsikan adil dan jelas dapat meningkatkan rasa dihargai, energi, dedikasi, dan fokus karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:
H3: *Project-Based Incentives* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pada PT Namto Kraf Indo.

Operational Resources Adequacy dan *Work Engagement*

Job Demands-Resources Theory menjelaskan bahwa sumber daya kerja dapat mendorong proses motivasional yang meningkatkan *Work Engagement*. Sumber daya yang memadai membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan dan mempertahankan energi, dedikasi, serta fokus dalam bekerja. Meta-analisis Mazzetti et al. (2023) menunjukkan adanya hubungan positif antara berbagai bentuk job resources dan *Work Engagement*. Dalam penelitian ini, *Operational Resources Adequacy* merepresentasikan sumber daya operasional yang relevan dengan pekerjaan berbasis proyek, seperti alat, material, informasi, dukungan teknis, tenaga kerja, dan kelancaran proses operasional. Kecukupan sumber daya tersebut diperkirakan dapat meningkatkan rasa mampu dan dukungan yang dirasakan karyawan, sehingga keterikatan kerja menjadi lebih kuat. Oleh karena itu, hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:
H4: *Operational Resources Adequacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pada PT Namto Kraf Indo.

***Work Engagement* dan Kinerja Karyawan**

Work Engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung menginvestasikan energi dan perhatian yang lebih besar dalam penyelesaian pekerjaan. Rich et al. (2010) menunjukkan adanya hubungan antara job engagement dan kinerja, sedangkan meta-analisis Christian et al. (2011) menemukan bahwa *Work Engagement* berkaitan dengan kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Dalam konteks perusahaan berbasis proyek, keterikatan kerja diperkirakan membantu karyawan menjaga kualitas, tanggung jawab, kerja sama, dan kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, maka semakin tinggi *Work Engagement* yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang dapat dihasilkan. Oleh karena itu, hipotesis kelima dirumuskan sebagai berikut:
H5: *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Namto Kraf Indo.

Project-Based Incentives* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement

Project-Based Incentives dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui dua mekanisme, yaitu secara langsung maupun tidak langsung melalui *Work Engagement*. Secara langsung, penghargaan dapat mengarahkan usaha karyawan pada pencapaian target pekerjaan. Sementara itu, secara tidak langsung, penghargaan yang diberikan secara jelas dan adil dapat meningkatkan rasa dihargai serta memperkuat keterikatan kerja. Karyawan yang memiliki *Work Engagement* lebih tinggi cenderung menunjukkan usaha dan kontribusi kerja yang lebih besar. Meta-analisis Christian et al. (2011) mendukung posisi *Work Engagement* sebagai mekanisme yang menghubungkan kondisi pekerjaan dengan kinerja. Berdasarkan *Social Exchange Theory* dan *Job Demands-Resources Theory*, penelitian ini menguji apakah

Work Engagement dapat menjembatani pengaruh *Project-Based Incentives* terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis keenam dirumuskan sebagai berikut:
H6: *Work Engagement* memediasi pengaruh *Project-Based Incentives* terhadap kinerja karyawan secara signifikan pada PT Namto Kraf Indo.

Operational Resources Adequacy* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement

Kecukupan sumber daya operasional dapat memengaruhi kinerja karyawan bukan hanya melalui kelancaran pelaksanaan tugas, tetapi juga melalui pembentukan kondisi motivasional karyawan. Ketika sumber daya yang dibutuhkan tersedia secara memadai, karyawan akan lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dan mempertahankan energi serta fokus kerja. Berdasarkan *Job Demands-Resources Theory*, sumber daya kerja dapat meningkatkan *Work Engagement* yang selanjutnya berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Rasool et al. (2025) menunjukkan bahwa employee engagement memediasi hubungan antara lingkungan kerja yang suportif dan employee performance. Dengan mengadaptasi mekanisme tersebut pada konteks operasional proyek, penelitian ini menguji apakah *Operational Resources Adequacy* dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui *Work Engagement*. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh dirumuskan sebagai berikut:
H7: *Work Engagement* memediasi pengaruh *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan secara signifikan pada PT Namto Kraf Indo**.**

3. Research Methods (Metode Penelitian)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menguji hubungan antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Project-Based Incentives* dan *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan dengan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi pada PT Namto Kraf Indo. *Project-Based Incentives* merupakan sistem insentif yang diberikan berdasarkan kontribusi dan pencapaian pekerjaan proyek, sedangkan *Operational Resources Adequacy* menggambarkan kecukupan sumber daya operasional yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam penelitian ini *Work Engagement* digunakan sebagai variabel mediasi yang mencerminkan energi, dedikasi dan keterlibatan karyawan dalam bekerja, sementara kinerja karyawan diukur berdasarkan kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kinerja adaptif.

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT Namto Kraf Indo yang telah bekerja minimal enam bulan dan memenuhi kriteria responden yang telah ditetapkan. Berdasarkan data perusahaan, terdapat 66 karyawan yang memenuhi kriteria tersebut. Pengambilan sampel menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan *sampling jenuh*, yaitu seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria dijadikan sebagai sampel penelitian. Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 66 karyawan.

Data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Namto Kraf Indo dengan menggunakan skala Likert lima poin. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu *Project-Based Incentives*, *Operational Resources Adequacy*, *Work Engagement* dan kinerja karyawan. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, artikel, laporan resmi, website, serta dokumen internal perusahaan yang digunakan sebagai data pendukung fenomena penelitian.

Data primer yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung *Project-Based Incentives* dan *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan, pengaruh

kedua variabel tersebut terhadap *Work Engagement*, serta pengaruh *Work Engagement* terhadap kinerja karyawan. Selain itu, analisis juga dilakukan untuk menguji peran *Work Engagement* dalam memediasi pengaruh *Project-Based Incentives* dan *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan.

4. Hasil dan Pemabahasan

Tabel 1. Hasil R-Squared

ariabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,828	0,819
Work Engagement (Z)	0,808	0,802

Sumber ; Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1, nilai R-Square pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,828 dengan nilai R-Square Adjusted sebesar 0,819. Hal ini menunjukkan bahwa 82,8% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel *Project-Based Incentives*, *Operational Resources Adequacy*, dan *Work Engagement*, sedangkan sisanya sebesar 17,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, variabel *Work Engagement* memiliki nilai R-Square sebesar 0,808 dengan nilai R-Square Adjusted sebesar 0,802. Artinya, sebesar 80,8% variasi *Work Engagement* dapat dijelaskan oleh *Project-Based Incentives* dan *Operational Resources Adequacy*, sedangkan sisanya sebesar 19,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 2. Hasil F-Square

Variabel	F-Square
Operational Resources Adequacy (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,178
Operational Resources Adequacy (X2) → *Work Engagement* (Z)	1,231
Project-Based Incentives (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,210
Project-Based Incentives (X1) → *Work Engagement* (Z)	1,767
Work Engagement (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,223

Sumber : Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 2, diperoleh nilai *f-square* untuk variabel *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,178, yang menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki *effect size* sedang. Sementara itu, *Project-Based Incentives* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *f-square* sebesar 0,210 dan *Work Engagement* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,223. Kedua nilai tersebut juga termasuk dalam kategori *effect size* sedang. Selanjutnya, *Operational Resources Adequacy* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai *f-square* sebesar 1,231, sedangkan *Project-Based Incentives* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai sebesar 1,767. Kedua nilai tersebut menunjukkan *effect size* yang besar.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Koefisien	T Statistics	P Values	
H1	*Project-Based Incentives* (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,331	3,226	0,001	Diterima

H2	*Operational Resources Adequacy* (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,274	2,897	0,004	Diterima
H3	*Project-Based Incentives* (X1) → *Work Engagement* (Z)	0,608	8,053	0,000	Diterima
H4	*Operational Resources Adequacy* (X2) → *Work Engagement* (Z)	0,508	6,961	0,000	Diterima
H5	*Work Engagement* (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,447	3,277	0,001	Diterima
H6	*Project-Based Incentives* (X1) → *Work Engagement* (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,272	3,167	0,002	Diterima
H7	*Operational Resources Adequacy* (X2) → *Work Engagement* (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,227	2,712	0,007	Diterima

Sumber : Data diolah (2026)

Pembahasan

Pengaruh *Project-Based Incentives* terhadap Kinerja Karyawan (H1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Project-Based Incentives* memiliki koefisien sebesar 0,331, nilai t-statistik 3,226, dan p-value 0,001. Karena p-value lebih kecil dari 0,05, maka dalam penelitian ini hipotesis pertama (H1) diterima. Artinya, *Project-Based Incentives* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Namto Kraf Indo. Hasil ini sejalan dengan meta-analisis Cerasoli et al. (2014) yang menunjukkan bahwa insentif ekstrinsik bersama motivasi intrinsik dapat memprediksi kinerja, meskipun kekuatan hubungannya dipengaruhi oleh karakteristik kinerja. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, ketika karyawan memandang penghargaan sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi yang diberikan, mereka cenderung membalasnya melalui usaha dan perilaku kerja yang lebih positif. Dalam konteks PT Namto Kraf Indo, pemberian insentif yang jelas, adil, dan sesuai dengan pencapaian proyek dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan serta memenuhi target dan tanggung jawab tim. Berdasarkan hal tersebut, maka semakin baik penerapan sistem insentif berbasis proyek, semakin tinggi pula kecenderungan peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh *Operational Resources Adequacy* terhadap Kinerja Karyawan (H2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Operational Resources Adequacy* memiliki koefisien sebesar 0,274, nilai t-statistik 2,897, dan p-value 0,004. Karena p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis kedua (H2) diterima. Artinya, *Operational Resources Adequacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Rasool et al. (2025) yang menunjukkan adanya hubungan antara lingkungan kerja yang suportif dengan employee performance. Berdasarkan *Job Demands-Resources Theory*, sumber daya kerja dapat membantu karyawan mencapai tujuan sekaligus menghadapi tuntutan pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam kegiatan operasional PT Namto Kraf Indo, kecukupan alat, material, informasi, tenaga kerja, dukungan teknis, dan koordinasi proyek menjadi faktor yang mendukung kelancaran penyelesaian pekerjaan. Ketersediaan sumber daya tersebut dapat mengurangi hambatan operasional sehingga karyawan mampu menjalankan tugas secara lebih efektif. Oleh karena itu, semakin memadai sumber daya operasional yang tersedia, semakin baik pula kinerja karyawan.

Pengaruh *Project-Based Incentives* terhadap *Work Engagement* (H3)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Project-Based Incentives* memiliki koefisien sebesar 0,608, nilai t-statistik 8,053, dan p-value lebih kecil dari 0,001. Karena p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis ketiga (H3) diterima. Artinya, *Project-Based Incentives* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ehmann et al. (2023) yang menemukan bahwa praktik manajemen kinerja, termasuk target formal dan performance-related pay, berhubungan positif dengan *Work Engagement*. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Kulikowski dan Sedlak (2020), yang menemukan bahwa gaji, tunjangan, dan bonus finansial tidak memberikan tambahan penjelasan yang signifikan terhadap *Work Engagement* setelah job demands dan job resources dikendalikan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh insentif terhadap keterikatan kerja dapat bergantung pada bagaimana sistem penghargaan diterapkan. Dalam penelitian ini, insentif tidak hanya dilihat dari besaran finansial, tetapi juga dari kejelasan sistem, keadilan, keterkaitan dengan kontribusi, serta ketepatan dan konsistensi pemberian. Berdasarkan hal tersebut, maka sistem insentif proyek yang dinilai baik oleh karyawan dapat meningkatkan energi, dedikasi, dan fokus mereka dalam menjalankan pekerjaan.

Pengaruh *Operational Resources Adequacy* terhadap *Work Engagement* (H4)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Operational Resources Adequacy* memiliki koefisien sebesar 0,508, nilai t-statistik 6,961, dan p-value lebih kecil dari 0,001. Karena p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis keempat (H4) diterima. Artinya, *Operational Resources Adequacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hasil ini sejalan dengan meta-analisis Mazzetti et al. (2023) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara berbagai kategori job resources dengan *Work Engagement*. Berdasarkan *Job Demands-Resources Theory*, sumber daya kerja berperan dalam membantu karyawan mempertahankan energi dan dedikasi ketika menghadapi tuntutan pekerjaan. Dalam konteks PT Namto Kraf Indo, ketersediaan alat, material, informasi, prosedur kerja, dukungan teknis, tenaga kerja, dan proses operasional yang memadai dapat membuat karyawan lebih siap dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Ketika kebutuhan operasional dapat terpenuhi, hambatan dalam pekerjaan dapat diminimalkan sehingga karyawan dapat lebih fokus dan terlibat dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, semakin memadai sumber daya operasional perusahaan, semakin tinggi pula *Work Engagement* karyawan.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan (H5)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki koefisien sebesar 0,447, nilai t-statistik 3,277, dan p-value 0,001. Karena p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis kelima (H5) diterima. Artinya, *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rich et al. (2010) serta meta-analisis Christian et al. (2011), yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja berhubungan dengan kinerja pekerjaan, baik kinerja tugas maupun kinerja kontekstual. Dalam konteks PT Namto Kraf Indo, karyawan yang memiliki energi, dedikasi, dan fokus tinggi cenderung lebih mampu mempertahankan ketelitian, koordinasi, tanggung jawab, serta kemampuan beradaptasi ketika menghadapi revisi dan kendala proyek. Meskipun demikian, hasil ini perlu ditafsirkan secara hati-hati karena nilai HTMT antara *Work Engagement* dan kinerja karyawan sebesar 0,899 berada sangat dekat dengan ambang 0,90. Selain itu, nilai VIF *Work Engagement* pada persamaan kinerja karyawan sebesar 5,203 menunjukkan adanya potensi kolinearitas dengan prediktor kinerja lainnya. Berdasarkan hal tersebut, maka meskipun pengaruh *Work Engagement* terhadap kinerja terbukti signifikan, besarnya koefisien tersebut tidak dapat langsung diartikan sebagai kontribusi unik yang sepenuhnya terpisah dari variabel prediktor lainnya.

Peran Mediasi *Work Engagement* pada Pengaruh *Project-Based Incentives* terhadap Kinerja Karyawan (H6)

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *Work Engagement* memediasi pengaruh *Project-Based Incentives* terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,272, nilai t-statistik 3,167, dan p-value 0,002. Karena p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis keenam (H6) diterima. Artinya, *Work Engagement* mampu memediasi pengaruh *Project-Based Incentives* terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem insentif berbasis proyek tidak hanya berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui keterikatan kerja karyawan. Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*, yaitu ketika karyawan merasa kontribusinya dihargai melalui sistem insentif yang adil dan sesuai dengan pencapaian, mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Mekanisme tersebut juga didukung secara konseptual oleh Christian et al. (2011), yang menempatkan *Work Engagement* sebagai salah satu mekanisme penting yang menghubungkan kondisi pekerjaan dengan kinerja. Karena pengaruh langsung *Project-Based Incentives* terhadap kinerja karyawan juga tetap signifikan, maka *Work Engagement* dalam hubungan tersebut berperan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation). Berdasarkan hal tersebut, maka insentif berbasis proyek dapat meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui peningkatan keterikatan kerja.

Peran Mediasi *Work Engagement* pada Pengaruh *Operational Resources Adequacy* terhadap Kinerja Karyawan (H7)

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *Work Engagement* memediasi pengaruh *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,227, nilai t-statistik 2,712, dan p-value 0,007. Karena p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis ketujuh (H7) diterima. Artinya, *Work Engagement* mampu memediasi pengaruh *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Hasil ini sejalan secara mekanistik dengan penelitian Rasool et al. (2025), yang menunjukkan bahwa employee engagement memediasi hubungan antara lingkungan kerja yang suportif dan employee performance. Dalam konteks PT Namto Kraf Indo, kecukupan sumber daya operasional dapat membuat karyawan merasa lebih siap dan terbantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut selanjutnya dapat meningkatkan energi, dedikasi, dan fokus karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Karena pengaruh langsung *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan juga tetap signifikan, maka *Work Engagement* berperan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation). Berdasarkan hal tersebut, maka kecukupan sumber daya operasional dapat mendukung kinerja karyawan secara langsung maupun melalui peningkatan keterikatan kerja.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Project-Based Incentives* dan *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan dengan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi pada PT Namto Kraf Indo, dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis penelitian (H1–H7) diterima. *Project-Based Incentives* dan *Operational Resources Adequacy* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Selain itu, *Work Engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *Work Engagement* mampu memediasi pengaruh *Project-Based Incentives* maupun *Operational Resources Adequacy* terhadap kinerja karyawan. Karena pengaruh langsung kedua variabel independen terhadap kinerja tetap

signifikan, maka peran mediasi *Work Engagement* dalam kedua hubungan tersebut termasuk mediasi parsial (partial mediation).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai R-square kinerja karyawan sebesar 0,828 dan *Work Engagement* sebesar 0,808. Artinya, model penelitian mampu menjelaskan 82,8% variasi kinerja karyawan dan 80,8% variasi *Work Engagement*. Selain itu, nilai Q-square sebesar 0,967 dan SRMR sebesar 0,052 mendukung relevansi prediktif serta kesesuaian model. Meskipun demikian, hasil evaluasi model menunjukkan bahwa nilai HTMT antara *Work Engagement* dan kinerja karyawan sebesar 0,899 berada sangat dekat dengan ambang 0,90, sedangkan nilai VIF *Work Engagement* pada persamaan kinerja sebesar 5,203 mengindikasikan potensi kolinearitas. Oleh karena itu, hasil penelitian tetap mendukung arah dan signifikansi hubungan antarvariabel, tetapi besarnya kontribusi unik masing-masing prediktor perlu ditafsirkan secara hati-hati.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menggunakan objek perusahaan yang lebih luas atau melibatkan jumlah responden yang lebih besar agar hasil penelitian dapat dibandingkan pada karakteristik industri yang berbeda. Pengukuran variabel juga dapat dikembangkan dengan mempertimbangkan penggunaan sumber data yang berbeda, misalnya penilaian kinerja dari atasan atau data evaluasi perusahaan, untuk mengurangi potensi common method bias akibat penggunaan kuesioner dari sumber responden yang sama. Bagi PT Namto Kraf Indo, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya menjaga kejelasan dan keadilan sistem insentif berbasis proyek serta memastikan kecukupan sumber daya operasional. Perusahaan juga perlu memperhatikan keterikatan kerja karyawan karena *Work Engagement* terbukti menjadi salah satu mekanisme yang menghubungkan sistem insentif dan kecukupan sumber daya dengan kinerja karyawan.

Daftar Pustaka

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands-Resources Theory*: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. Psychological Bulletin, 140(4), 980–1008. https://doi.org/10.1037/a0035661

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). *Work Engagement*: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. Personnel Psychology, 64(1), 89–136. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). *Social Exchange Theory*: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Ehmann, S., Kampkoetter, P., Maier, P., & Yang, P. (2023). Performance management and *Work Engagement*: New evidence using longitudinal data. Management Accounting Research, 64, 100867. https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100867

Gallup. (2026). State of the global workplace 2026. Gallup. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Gallup. (2026). State of the global workplace: Indonesia country-level data. Gallup. https://www.gallup.com/workplace/705674/state-global-workplace-indonesiacountry-level-data.aspx

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2024). Kemenperin dorong industri furnitur sebagai sektor pendukung potensi pariwisata. https://ikm.kemenperin.go.id/kemenperin-dorong-industri-furnitur-sebagai-sektor-pendukung-potensi-pariwisata

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2025). Industri furnitur berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi, BSKJI dorong penerapan SNI. https://bbkb.kemenperin.go.id/index.php/post/read/industri_furnitur_berperan_penting_dalam_pertumbuhan_ekonomi__bskji_dorong_penerapan_sni_0

Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2020). Can you buy *Work Engagement*? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and *Work Engagement*. Current Psychology, 39, 343–353. https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). *Work Engagement*: A meta-analysis using the job demands-resources model. Psychological Reports, 126(3), 1069–1107. https://doi.org/10.1177/00332941211051988

Namto Project. (2020). About us. https://namto.id/

Rasool, S. F., Mohelska, H., Rehman, F. U., Raza, H., & Asghar, M. Z. (2025). Exploring the nexus between a supportive workplace environment, employee engagement, and employee performance in the Kingdom of Saudi Arabia. Administrative Sciences, 15(6), 230. https://doi.org/10.3390/admsci15060230

Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of Management Journal, 53(3), 617–635. https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988.