



---

**PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI HUBUNGAN  
KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KETERLIBATAN KERJA  
DENGAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada PT. SAMUDRA PERDANA SELARAS)**

**Ayulina Pithalona**

PT. Samudra Perdana Selaras

**Suparjo**

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

**Adi Ekopriyono**

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Korespondensi penulis: [pithalona@gmail.com](mailto:pithalona@gmail.com)

**Abstract.** *This research aims to examine the influence of job characteristics and work involvement on the performance of PT Samudera Perdana Selaras employees with job satisfaction as a mediator. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, so it can be interpreted that the higher the job satisfaction, the better the employee's performance. Job characteristics have a positive and significant effect on employee performance, so it can be interpreted that the more appropriate the job characteristics, the better the employee's performance. The results of the analysis of mediating variables using the Sobel test found that job satisfaction can mediate the influence of job characteristics on employee performance. This proves that job satisfaction is a mediating variable in the influence of job characteristics on employee performance. This proves that job satisfaction is not recommended as a mediating variable for the influence of work involvement on employee performance..*

**Keywords:** *job characteristics, work engagement, job satisfaction, employee performance.*

**Abstrak.** Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengkaji pengaruh karakteristik pekerjaan dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan PT Samudera Perdana Selaras dengan kepuasan kerja sebagai pemediiasi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan maka semakin baik kinerja karyawan. Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediiasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak disarankan sebagai variabel mediasi dari pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** karakteristik pekerjaan, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

---

Received: August 29, 2023; Accepted: November 22, 2023; Published: February 28, 2024

Corresponding author, [pithalona@gmail.com](mailto:pithalona@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi saat ini dapat menciptakan mesin yang mampu mengganti tugas dan tenaga manusia, namun sumber daya manusia tetap menjadi penggerak inti dari suatu perusahaan. Oleh karena itu, karyawan harus mempunyai standar yang baik secara kualitas maupun kuantitas untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan (Neza, 2020). Sumber daya manusia merupakan asset utama dalam suatu organisasi, karena tanpa adanya sumber daya manusia dengan kinerja baik, yang dapat bekerja secara efektif dan efisien, maka sebaik apapun sumber daya lain yang dimiliki suatu organisasi, maka tujuan organisasi tidak akan dapat tercapai dengan maksimal. Kinerja karyawan dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Pengukuran kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator kinerja karyawan yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu kerja, dan kemampuan bekerja sama (Firmansyah, 2021).

Berbagai faktor dapat meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya adalah karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan karyawan (Syaqiq dan Setiawan, 2021). Karakteristik pekerjaan adalah perspektif internal dari suatu pekerjaan yang merujuk pada isi dan situasi dari pekerjaan (Robbins dan Judge, 2018). Penelitian ini menemukan adanya perbedaan penelitian (*research gap*), yaitu pada variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja. seperti sudah dibahas sebelumnya penelitian yang dilakukan oleh Rahmadalena dan Asmanita (2020), Darmawan dkk (2021), dan Syaqiq dan Setiawan (2021) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Atmaja (2022) yang menemukan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## KAJIAN PUSTAKA

### Hubungan Antar Variabel

#### Karakteristik Pekerjaan terhadap kepuasan kerja

Karakteristik pekerjaan adalah perspektif internal dari suatu pekerjaan yang merujuk pada isi dan situasi dari pekerjaan (Robbins dan Judge, 2018). Dalam situasi persaingan yang berkembang, pekerjaan yang dirancang dengan baik mungkin mampu menarik dan mempertahankan orang dan menawarkan motivasi untuk memasok barang dan jasa yang luar biasa. Desain karakteristik pekerjaan berkaitan dengan pengaturan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab dalam suatu unit kerja yang produktif yang melibatkan isi dari pekerjaan, dan pengaruhnya terhadap tenaga kerja.

Pada beberapa penelitian dari bidang sosiologi dan ekonomi yang telah membuktikan hubungan antara karakteristik pekerjaan yang membutuhkan pendidikan

tertentu dan kepuasan kerja, di antaranya Citrayani dkk (2022) dan Herawati dkk (2022) yang menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Memang, tampaknya pekerjaan yang membutuhkan pendidikan tinggi akan lebih rentan terhadap masalah moral, bukan untuk diganjar dengan gaji yang lebih tinggi akan menimbulkan ketidakpuasan yang lebih tinggi. Hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja diusulkan dalam model karakteristik pekerjaan serta dikuatkan dalam literatur yang ada. Model karakteristik pekerjaan menegaskan bahwa lima karakteristik pekerjaan inti menyebabkan kepuasan kerja di antara karyawan (Rai & Maheshwari, 2020).

### **Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan kerja**

Keterlibatan kerja adalah keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan di mana karyawan melihat diri mereka sendiri sebagai mampu menangani tuntutan pekerjaan mereka dengan baik (Schaufeli et al., 2016). Individu yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki tingkat energi yang tinggi, antusias dengan pekerjaannya, dan benar-benar tenggelam dalam aktivitas pekerjaannya. Sebagian besar studi telah mengadopsi pendekatan antar-orang, menunjukkan bahwa ada perbedaan tingkat rata-rata dalam keterlibatan kerja antara individu sebagai fungsi dari kondisi kerja, karakteristik pribadi, dan strategi perilaku (Bakker & Albrecht, 2018).

Karyawan yang menunjukkan semangat dan dedikasi dan terserap dalam pekerjaan mereka cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang terlibat menemukan pekerjaan mereka menarik, bermakna dan memberi energi, dan mengalami emosi positif seperti kebahagiaan, kegembiraan, dan antusiasme. Pengalaman emosional positif ini cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Bahwa keterlibatan kerja merupakan anteseden proksimal terhadap kepuasan kerja (Ghosh et al., 2020). Mode keterlibatan kerja interaktif ini terutama berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan (Lu et al., 2016).

### **Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang suatu pekerjaan, sebagai hasil dari evaluasi karakteristik kerja itu sendiri (Robbins dan Judge, 2018). Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Faktor kepuasan kerja memiliki peranan yang strategis di dalam organisasi, bahkan dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu kunci pendorong yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nuraeni (2020) menemukan bahwa karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang baik, akan cenderung mempunyai kinerja yang tinggi. Anggreni (2021) menemukan bahwa apabila perusahaan mampu dan bersedia memberikan dorongan yang dapat mengakibatkan karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka akan mempunyai kinerja yang tinggi. Fatma (2021) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan**

Karakteristik pekerjaan adalah salah satu elemen yang mungkin berpengaruh pada kinerja pekerja secara keseluruhan (Robbins dan Judge, 2018). Karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan. Organisasi perlu memahami karakteristik pekerjaan yang diperlukan oleh karyawannya. Karyawan dengan tingkat sumber daya pribadi yang tinggi seperti efikasi diri dan tingkat sumber daya pekerjaan yang tinggi seperti dukungan sosial cenderung sangat terlibat bahkan ketika mereka mungkin tidak mengalami karakteristik tugas yang positif seperti umpan balik yang teratur, otonomi atau signifikansi tugas. Karakteristik pekerjaan bertujuan untuk memberi deskripsi mengenai jenis pekerjaan kepada karyawan, memberikan job description dan memotivasi karyawan untuk berkompetisi secara positif agar dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian sebelumnya mengenai karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan telah dilakukan beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian Rahmadalena dan Asmanita (2020) menjelaskan bahwa bila karyawan sudah benar-benar mengetahui dan menguasai karakteristik pekerjaannya masing-masing dengan baik, mereka akan cenderung memiliki kinerja yang baik. Darmawan dkk (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan kesempatan dalam hal menunjukkan keterampilan yang dimiliki untuk melakukan berbagai pekerjaan yang ada dan diberi juga keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaannya, mereka akan dapat bekerja secara maksimal dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Syaqiq dan Setiawan (2021) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa semakin sesuainya karakteristik pekerjaan maka akan semakin tinggi kinerja karyawannya.

#### **Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Keterlibatan kerja adalah karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi terhadap pekerjaannya ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan (Robbins dan Judge, 2018). Karyawan akan mengejar lukisan dengan perhatian dan kewajiban diikuti melalui sarana emosi kebanggaan sampai efek kualitas diperoleh. Jika seorang pekerja memiliki sifat-sifat yang sesuai dengan prosesnya, kinerjanya secara keseluruhan akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Septiadi (2017) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin tinggi karyawan yang dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka tingkat kinerja karyawan akan meningkat. Afriani (2017) menemukan bahwa adanya pengaruh signifikan antara keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari keterlibatan kerja dalam kategori yang tinggi, di mana jika karyawan berusaha agar semua pekerjaan yang dilakukannya bisa terselesaikan dengan baik dengan tingkat kefokusannya yang tinggi maka hasil kerjanya pun bisa terselesaikan dengan baik pula dan tujuan, akan tercapai pada kategori tinggi antara

keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Riza (2017) menemukan bahwa keterlibatan kerja mampu menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin banyak seseorang terlibat dalam pekerjaannya akan semakin dihargai baik oleh atasan maupun rekan sekerja, jadi akan memotivasi untuk berkompetisi. Semakin tinggi kompetisi antar individu akan semakin meningkatkan kinerja.

### **Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.**

Kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi antara karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka kemungkinan besar kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya, ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka kinerja karyawan dapat menurun. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat menjadi mediator yang memengaruhi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan gaji dan tunjangan yang memadai, menyediakan fasilitas kerja yang kondusif, memberikan peluang pengembangan karier, serta menjamin keamanan kerja karyawan. Dengan demikian, meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pengaruh dari karakteristik pekerjaan.

Penelitian terdahulu menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Lu *et al.*, 2016; dan Ghosh *et al.*, 2020), dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nuraeni, 2020; Anggreni, 2021; dan Fatma, 2021). Lebih lanjut penelitian Amalia dkk (2021) menemukan kepuasan kerja mampu menjadi mediasi dari hubungan karakteristik dan kinerja. Hal tersebut berarti kepuasan kerja dapat sebagai perantara pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

### **Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.**

Keterlibatan kerja merujuk pada tingkat komitmen dan keinginan karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Keterlibatan kerja yang tinggi cenderung berdampak positif pada kinerja karyawan, karena karyawan yang terlibat secara aktif cenderung lebih produktif dan cenderung melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Namun demikian, hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Kepuasan kerja juga dapat memengaruhi hubungan ini. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan cenderung melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Oleh karena itu, ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih terlibat secara aktif dan produktif dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini, variabel mediasi (kepuasan kerja) bertindak sebagai penghubung antara variabel independen (keterlibatan kerja) dan variabel dependen (kinerja karyawan), dan memainkan peran penting dalam menjelaskan hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Rai & Maheshwari, 2020, Citrayani dkk, 2022 dan Herawati dkk, 2022), dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nuraeni, 2020; Anggreni, 2021; dan Fatma, 2021). Lebih lanjut Munparidi dan Sayuti (2021) menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal tersebut berarti kepuasan kerja dapat sebagai perantara pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan pernyataan sementara yang masih dipertimbangkan kebenarannya, maka perlu di uji lagi kebenarannya. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditemukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H2 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H4: Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H5:Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H6: Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan

H7: kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan

### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini termasuk kedalam jenis explanatory research. Explanatory Research adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel dan fenomena penelitian (Cooper & Schindler, 2017). Dengan demikian, Causal Explanatory berfungsi untuk menjelaskan hubungan antara variabel dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan oleh peneliti sebelumnya dan bertujuan untuk menjelaskan berbagai kejadian dan fenomena penelitian.

### **Populasi Dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Samudera Perdana Selaras sebanyak 110 orang. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2019). Jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi dengan

metode sensus sebanyak 110 orang.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam suatu penelitian ilmiah dimaksudkan memperoleh bahan-bahan yang relevan akurat dan terpercaya teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner. Menurut Sugiyono (2019) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang /sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian skala Likert, maka variabel yang dapat diukur dijabarkan menjadi indikator jawaban seperti item instrumen yang menggunakan skala Likert.

- Untuk jawaban a, yaitu Sangat Setuju diberi skor : 5
- Untuk jawaban b, yaitu Setuju diberi skor : 4
- Untuk jawaban c, yaitu Kurang setuju diberi skor : 3
- Untuk jawaban d, yaitu Tidak Setuju diberi skor : 2
- Untuk jawaban e, yaitu Sangat Tidak Setuju diberi skor : 1

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda dengan persamaan Jalur I,  $Y = \beta_3 Z + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e_1$  dan Jalur II  $Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_2$ . Analisis ini digunakan untuk memperkuat analisa deskriptif dengan dibantu menggunakan program SPSS (Statistic for Social science) for windows Vers 24. Untuk memperoleh analisa verifikasi (statistik) (Gozhali, 2016).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

Hasil Regresi Linear Berganda terlihat pada gambar 1 sebagai berikut:

**Gambar 1 : Koefisien Regresi (Jalur I dan II)**

Jalur	<i>Independent</i>	<i>Dependent</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
I	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	.434	3.924	.000
I	Karakteristik Pekerjaan (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	.217	2.241	.027
I	Keterlibatan Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	.189	2.084	.040
II	Karakteristik Pekerjaan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	.508	7.369	.000
II	Keterlibatan Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	.410	5.943	.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

1. Jalur I

Koefisien regresi (beta) atau  $\beta_3 = 0,434$ ,  $\beta_4 = 0,217$  dan  $\beta_5 = 0,189$  sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur I) sebagai berikut:

$$Y = \beta_3 Z + \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e_2 \text{ Sehingga: } Y = 0,434 Z + 0,217 X_1 + 0,189 X_2 + e_2$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya masing-masing pengaruh:

- a. Koefisien regresi (beta) atau  $Z \rightarrow Y$  atau  $\beta_3 = 0,434$  (positif), sehingga kepuasan kerja (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan.
- b. Koefisien regresi (beta) atau  $X_1 \rightarrow Y$  atau  $\beta_4 = 0,217$  (positif), sehingga karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi kinerja karyawan.
- c. Koefisien regresi (beta) atau  $X_2 \rightarrow Y$  atau  $\beta_5 = 0,189$  (positif), sehingga keterlibatan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik keterlibatan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan.

## 2. Jalur II

Koefisien regresi (beta) atau  $\beta_1 = 0,508$  dan  $\beta_2 = 0,410$ , sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur II) sebagai berikut:

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \text{ Sehingga: } Z = 0,508 X_1 + 0,410 X_2 + e_1$$

Dengan demikian dapat diketahui besarnya masing-masing pengaruh:

- a. Koefisien regresi (beta) atau  $X_1 \rightarrow Z$  atau  $\beta_1 = 0,508$  (positif), sehingga karakteristik pekerjaan (X1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z). Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi kepuasan kerja.
- b. Koefisien regresi (beta) atau  $X_2 \rightarrow Z$  atau  $\beta_2 = 0,410$  (positif), sehingga keterlibatan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z). Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik keterlibatan kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja.

### Menguji Pengaruh Mediasi (Intervening)

Jalur	<i>Independent</i>	<i>Dependent</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>
I	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	.100	.434
I	Karakteristik Pekerjaan (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	.117	.217



I	Keterlibatan Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	.060	.189
II	Karakteristik Pekerjaan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	.092	.508
II	Keterlibatan Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	.051	.410

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

### **Pengaruh Kepuasan kerja dalam Memediasi hubungan Karakteristik pekerjaan terhadap Kinerja karyawan.**

Hasil di atas menunjukkan nilai  $One\text{-tailed probability} = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan (X1) ke kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) =  $0,508 \times 0,434 = 0,220$  lebih besar dari pengaruh langsung sebesar 0,217, maka variabel kepuasan kerja (Z) dapat digunakan/disarankan untuk digunakan sebagai variabel pemediasi pengaruh karakteristik pekerjaan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y), maka hipotesis 6 (H6) terbukti.

### **Mendeteksi Pengaruh Kepuasan kerja dalam Memediasi hubungan Keterlibatan kerja terhadap Kinerja karyawan**

Hasil di atas menunjukkan nilai  $One\text{-tailed probability} = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Pengaruh tidak langsung keterlibatan kerja (X2) ke kinerja karyawan (Y) melalui Z =  $0,410 \times 0,434 = 0,177$  lebih kecil dari pengaruh langsung sebesar 0,189, maka variabel kepuasan kerja (Z) tidak disarankan untuk digunakan sebagai variabel pemediasi pengaruh keterlibatan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), tetapi karena hasil uji sobel signifikan, maka hipotesis 7 (H7) **terbukti**.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja**

Hasil analisis menunjukkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 1 (H1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi kepuasan kerja. Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa nilai indeks variabel karakteristik pekerjaan berada pada kategori tinggi. Indikator tertinggi adalah informasi tentang kinerja pekerjaan / umpan balik, sedangkan indikator terendah adalah signifikan atau pentingnya pekerjaan.

Indikator tertinggi adalah informasi tentang kinerja pekerjaan / umpan balik dikarenakan karyawan dalam organisasi lebih menyukai umpan balik dan fokus pada kinerja pekerjaan daripada signifikansi atau pentingnya pekerjaan, sehingga penilaian mereka cenderung lebih tinggi untuk indikator kinerja pekerjaan / umpan balik. Indikator terendah adalah signifikan atau pentingnya pekerjaan dikarenakan kurangnya penghargaan atau pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, ketidakjelasan tugas atau tanggung jawab, atau kurangnya peluang pengembangan karier.

Pada indikator lainnya dapat dijelaskan bahwa otonomi yang diberikan pada karyawan dapat memberikan rasa kebebasan dan kontrol atas pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa memiliki otonomi akan merasa lebih termotivasi, merasa memiliki lebih banyak tanggung jawab dan merasa dihargai oleh organisasi. Identifikasi tugas dapat membantu karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Karyawan yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab mereka cenderung merasa lebih percaya diri dalam pekerjaan mereka, dan hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Rai & Maheshwari (2020), Citrayani dkk (2022) dan Herawati dkk (2022) yang menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja**

Hasil analisis menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 2 (H2) terbukti. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik keterlibatan kerja yang dilakukan maka semakin tinggi kepuasan kerja. Nilai indeks menunjukkan bahwa variabel keterlibatan kerja berada pada kategori tinggi. Indikator tertinggi adalah waktu berlalu ketika responden bekerja, sedangkan indikator terendah adalah sangat tangguh secara mental.

Tingginya nilai indeks pada indikator waktu berlalu, terjadi karena responden menikmati pekerjaan mereka, merasa terhubung dengan tujuan organisasi, dan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki arti dan tujuan yang jelas. Sedangkan, rendahnya nilai indeks pada indikator sangat tangguh secara mental menunjukkan bahwa responden merasa kurang siap untuk menghadapi stres dan tekanan yang muncul dalam pekerjaan mereka. Hal ini terjadi karena tugas yang membuat responden merasa terbebani secara mental.

Indikator merasa penuh dengan energi, dapat dijelaskan ketika seseorang merasa bertenaga, ia cenderung lebih produktif dan efektif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal ini dapat memberikan perasaan kepuasan dan kebanggaan pada diri sendiri. Indikator dapat terus bekerja untuk waktu yang sangat lama, dapat dijelaskan ketika seseorang dapat bertahan dan tetap fokus dalam bekerja dalam waktu yang lama, ia cenderung merasa telah mencapai sesuatu dan merasa puas dengan dirinya sendiri. Indikator sangat tangguh secara mental, kemampuan untuk mengatasi stres dan tekanan dalam pekerjaan dapat memberikan perasaan kepuasan dan kepercayaan diri pada diri sendiri. Indikator bangga dengan pekerjaan, dapat dijelaskan ketika seseorang merasa bangga dengan pekerjaannya, ia cenderung merasa bahwa pekerjaannya memiliki arti dan nilai, dan hal ini dapat memberikan perasaan kepuasan yang tinggi. Indikator pekerjaan yang dilakukan penuh makna, dapat dijelaskan ketika seseorang merasa bahwa pekerjaannya memiliki makna dan memberikan kontribusi pada orang lain atau masyarakat, ia cenderung merasa lebih puas dan berarti. Hal ini sejalan dengan hasil

penelitian yang menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Lu *et al.*, 2016; dan Ghosh *et al.*, 2020).

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 3 (H3) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Nilai indeks variabel kepuasan kerja menunjukkan berada pada kategori tinggi. Indikator tertinggi adalah hampir setiap hari senang dengan pekerjaan, sedangkan indikator terendah adalah Kesenangan nyata pada pekerjaan.

Tingginya nilai indeks variabel kepuasan kerja pada indikator hampir setiap hari senang dengan pekerjaan mungkin menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang positif terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan dan merasa bahagia dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari mereka. Hal ini terjadi karena responden merasa pekerjaannya memberikan tantangan yang cukup dan memberikan kesempatan untuk berkembang, dan merasa bahwa pekerjaannya memiliki arti dan tujuan yang jelas. Sedangkan, rendahnya nilai indeks variabel kepuasan kerja pada indikator kesenangan nyata pada pekerjaan, menunjukkan bahwa responden kurang merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaannya atau kurang merasa terpanggil untuk melakukan tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaannya. Hal ini terjadi karena kurangnya kesesuaian antara minat, nilai, dan keahlian responden dengan pekerjaannya, kurangnya tantangan atau kesempatan untuk berkembang, atau kurangnya dukungan atau penghargaan dari rekan kerja atau atasan.

Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Hal ini bisa meningkatkan kinerja karyawan dan membuat mereka lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang menyukai pekerjaannya lebih dari orang pada umumnya cenderung lebih fokus dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal ini bisa memengaruhi kinerja karyawan dan membuat mereka lebih efisien dalam bekerja. Karyawan yang jarang merasa bosan dengan pekerjaannya cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya dan memiliki keinginan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka. Hal ini bisa meningkatkan kinerja karyawan dan membuat mereka lebih berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang tidak mempertimbangkan untuk pindah pekerjaan cenderung lebih stabil dan terfokus pada tugas-tugasnya. Hal ini bisa memengaruhi kinerja karyawan dan membuat mereka lebih berkomitmen dalam bekerja. Karyawan yang hampir setiap hari merasa senang dengan pekerjaannya cenderung memiliki sikap yang positif dan optimis. Hal ini bisa meningkatkan kinerja karyawan dan membuat mereka lebih produktif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Karyawan yang merasa sangat puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini bisa meningkatkan kinerja karyawan dan membuat mereka lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Nuraeni (2020), Anggreni (2021), dan

Fatma (2021) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis menunjukkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis 4 (H4) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks menunjukkan bahwa nilai indeks variabel karakteristik pekerjaan berada pada kategori tinggi.

Otonomi dalam pekerjaan memberikan karyawan kebebasan dalam mengambil keputusan dan membuat keputusan terbaik dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, serta memengaruhi kinerja mereka dalam hal lebih efektif dan efisien. Ketika karyawan memahami tugas mereka dengan jelas, mereka cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Hal ini bisa meningkatkan kinerja karyawan dan membuat mereka lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang merasa pekerjaannya memiliki signifikansi atau penting bagi organisasi, cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya dan memiliki keinginan untuk berkontribusi secara positif bagi organisasi. Hal ini bisa memengaruhi kinerja karyawan dan membuat mereka lebih bersemangat dalam bekerja. Karyawan yang memiliki variasi dalam pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Hal ini bisa memengaruhi kinerja karyawan dan membuat mereka lebih kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang diberikan umpan balik yang tepat dan jelas tentang kinerja mereka, cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya dan memiliki keinginan untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini bisa memengaruhi kinerja karyawan dan membuat mereka lebih bersemangat dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Rahmadalena dan Asmanita (2020) menjelaskan bahwa bila karyawan sudah benar-benar mengetahui dan menguasai karakteristik pekerjaannya masing-masing dengan baik, mereka akan cenderung memiliki kinerja yang baik. Darmawan dkk (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan kesempatan dalam hal menunjukkan keterampilan yang dimiliki untuk melakukan berbagai pekerjaan yang ada dan diberi juga keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaannya, mereka akan dapat bekerja secara maksimal dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Syaqiq dan Setiawan (2021) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan maka akan semakin tinggi kinerja karyawannya.

### **Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan**

Hasil analisis menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis 5 (H5) terbukti dan dapat diinterpretasikan

bahwa semakin baik keterlibatan kerja yang dilakukan maka semakin baik kinerja karyawan. Nilai indeks variabel kinerja karyawan berada pada kategori tinggi.

Indikator variabel Keterlibatan kerja yang tepat adalah antusias dengan pekerjaan. Keterlibatan kerja adalah ukuran sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, termotivasi untuk melakukan yang terbaik, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan kerja yang tinggi dapat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung lebih fokus, produktif, dan bersemangat. Mereka juga lebih mungkin untuk mencari cara untuk meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, indikator variabel lain seperti terbawa suasana saat bekerja, sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan, dan waktu berlalu ketika saya bekerja, dapat mengindikasikan perilaku atau sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka, namun tidak selalu terkait langsung dengan keterlibatan kerja. Meskipun demikian, terbawa suasana saat bekerja dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan dapat menjadi tanda bahwa karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, tetapi juga dapat menjadi tanda bahwa karyawan mengalami kelelahan atau kelebihan beban kerja, yang dapat memengaruhi kinerja mereka secara negatif.

Sedangkan waktu berlalu ketika saya bekerja mungkin dapat menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi, namun tidak selalu terkait langsung dengan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Septiadi (2017) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan, yang berarti bahwa semakin tinggi karyawan yang dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka tingkat kinerja karyawan akan meningkat. Afriani (2017) menemukan bahwa adanya pengaruh signifikan antara keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari keterlibatan kerja dalam kategori yang tinggi, di mana jika karyawan berusaha agar semua pekerjaan yang dilakukannya bisa terselesaikan dengan baik dengan tingkat kefokusannya yang tinggi maka hasil kerjanya pun bisa terselesaikan dengan baik pula dan tujuan, akan tercapai pada kategori tinggi antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Riza (2017) menemukan bahwa keterlibatan kerja mampu menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, pada variabel kepuasan kerja dalam memediasi karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan adalah, menunjukkan nilai *One-tailed probability* =  $0,000 < \alpha = 0,05$ , serta pengaruh langsung lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan dan berarti bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan hipotesis 6 (H6) bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan terbukti.

Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka kemungkinan besar kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini dapat terjadi karena kepuasan kerja dapat memotivasi

karyawan untuk melakukan yang terbaik dan memberikan hasil yang lebih baik dalam pekerjaannya. Sebaliknya, ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka kinerja karyawan dapat menurun. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya mungkin tidak termotivasi untuk melakukan yang terbaik dan mungkin kurang produktif. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan gaji dan tunjangan yang memadai, menyediakan fasilitas kerja yang kondusif, memberikan peluang pengembangan karier, serta menjamin keamanan kerja karyawan. Tindakan-tindakan tersebut dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya. Dengan demikian, meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pengaruh dari karakteristik pekerjaan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menemukan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Lu *et al.*, 2016; dan Ghosh *et al.*, 2020), dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nuraeni, 2020; Anggreni, 2021; dan Fatma, 2021). Lebih lanjut penelitian Amalia dkk (2021) menemukan kepuasan kerja mampu menjadi mediasi dari hubungan karakteristik dan kinerja. Hal tersebut berarti kepuasan kerja dapat sebagai perantara pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

### **Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, pada variabel kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah, menunjukkan nilai *One-tailed probability* =  $0,000 < \alpha = 0,05$ , tetapi pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan walaupun tidak disarankan. Hal ini membuktikan hipotesis 7 (H7) bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan terbukti.

Hal ini berarti tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Rai & Maheshwari, 2020, Citrayani dkk, 2022 dan Herawati dkk, 2022), dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nuraeni, 2020; Anggreni, 2021; dan Fatma, 2021). Lebih lanjut Munparidi dan Sayuti (2021) menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal tersebut berarti kepuasan kerja dapat sebagai perantara pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan dari rumusan masalah penelitian yang diajukan, analisis data yang dilakukan dan pembahasan yang dikemukakan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Nilai  $t$  hitung dari pengaruh variabel karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja sebesar  $7,369 > t$  tabel =  $1,659$ , angka signifikansi =  $0,000 < \alpha = 0,05$ , nilai  $\beta = 0,434$  (positif), hal ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi kepuasan kerja.
2. Nilai  $t$  hitung dari pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar  $5,943 > t$  tabel =  $1,659$ , angka signifikansi =  $0,000 < \alpha = 0,05$ , nilai  $\beta = 0,217$  (positif), hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik keterlibatan kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja.
3. Nilai  $t$  hitung dari pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar  $3,924 > t$  tabel =  $1,659$ , angka signifikansi =  $0,000 < \alpha = 0,05$ , nilai  $\beta = 0,189$  (positif), hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan.
4. Nilai  $t$  hitung dari pengaruh variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan sebesar  $2,241 > t$  tabel =  $1,659$  angka signifikansi =  $0,027 < \alpha = 0,05$ , nilai  $\beta = 0,508$  (positif), hal ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin sesuai karakteristik pekerjaan maka semakin baik kinerja karyawan.
5. Nilai  $t$  hitung dari pengaruh variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar  $4,272 > t$  tabel =  $1,659$  angka signifikansi =  $0,000 < \alpha = 0,05$ , nilai  $\beta = 0,410$  (positif), hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik keterlibatan kerja yang dilakukan maka semakin baik kinerja karyawan.
6. Hasil analisis variabel mediasi dengan menggunakan uji Sobel, menunjukkan nilai *One-tailed probability* pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan =  $0,000 < \alpha = 0,05$ . hal ini bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dari pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan.
7. Nilai *One-tailed probability* pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan =  $0,000 < \alpha = 0,05$  Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak disarankan sebagai variabel mediasi dari pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afriani, Fitri (2017) Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Karyawan Bank UOB Cabang Pekanbaru), *JOM FISIP Vol. 4 No. 1*, p 1-14
- Amalia, Wardasari; Muryati; dan Surviva (2021) Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi: Karakteristik Pekerjaan, Kedisiplinan Kerja, Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 7 Nomor 1, 63-78

- Anggreni, Putri (2021) Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lpd Desa Pakraman Dukuh, Karangasem, *Forum Manajemen* Volume 19, Nomor 1, 35-50
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Cooper, Donald R., dan Pamela S. Schindler. (2017), *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi 11, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Darmawan, Akhmad; Fatmah Bagis; Aprilia Tri Handani; dan Dwi Vina Rahmawati (2021) Pengaruh Efikasi Diri, Karakteristik Pekerjaan Dan Perilaku Kewargaan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan Java Heritage Hotel Purwokerto, *Derivatif: Jurnal Manajemen* Vol. 15 No. 2, 342-353
- Fatma, Bulan, (2021) Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PG. Kebon Agung Malang, *Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)* Volume: 7, Nomor: 1, 1-4
- Firmansyah, Surya (2021) Pengaruh Kompensasi, Kemampuan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia Bali Di Denpasar, *Jurnal EMAS* Vol 2 Nomor 2, 209-223
- Ghosh, P., Jawahar, I. M., & Rai, A. (2020). Do men and women experience work engagement and job satisfaction to the same extent in collectivistic, patriarchal societies? *International Journal of Manpower*, 41(1), 52–67
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson (2017) *Organization, Behavior, Structure & Process*, edition 10. Boston. USA.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2019) *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Herawati, Anie; Dwi Orbaningsih; dan Djuni Farhan (2022) Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Promosi Jabatan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo, *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* Vol.1, No.10, 3660-3672
- Neza, Citra (2020) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. X, *Journal of Management and Bussines Riview* Vol. 17, No. 1, 1-25
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761.
- Marzuki (2005) *Metodologi Riset*, Yogyakarta: Ekonisia.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mainardes, E. W., & Rodrigues, L. S. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*.
- Munparidi dan Jalaludin Sayuti (2021) Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 1 (1), 36-46



- Nawawi, Hadari (2017), *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press.
- Nguyen, T. T. T., & Chang, M. L. (2018). Triple-down model of capability, job characteristics and burnout. *Chinese Management Studies*, 12(3), 506–523
- Nuraeni, Yuni Siti (2020) The Effect of Compensation, Motivation, And Work Satisfaction on Employee Performance At Citra Grand Hotel Karawang, *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol 8. No. 3, 244-255
- Pramono, G. P., & Purwaningrum, D. (2022). Mediation Model of Job Satisfaction Determinants. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 2854-2862. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i4.746>
- Rahmadalena, Tri dan Asmanita (2020) Pengaruh Employee Engagement, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Asam, TBK Unit Dermaga Kertapati Palembang, *JIBM* Vol. 3, No. 2, 68-76
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2020). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133–157.
- Rival, Velthzal, dkk (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Depok: PT RajaGrafindo Persada
- Riza, Fandi Achmad (2017) Pengaruh Kompensasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *EKOBIS – Ekonomi Bisnis* Vol. 22, No. 1, 58 – 66
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Cetakan Ke-7. Jakarta: Salemba Empat.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2016). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Sedarmayanti (2018) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV.Mandar Maju
- Septiadi, Sebastianus Alexander (2017) Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemediasi Komitmen Organisasional, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.8, 3103-3132
- Sudarmanto. (2018). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- Sutrisno, Edy (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta
- Syaqiq, Muhammad dan Suprihono Setiawan (2021) Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan, Terhadap Kinerja Karyawan Qonita Batik and Boutique Pekalongan, *Jurnal Ekonomika dan Bisnis* Volume 8 No. 1, 45 - 52
- Wirawan (2017) *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Salemba Empat,