



## Pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction* melalui *employee engagement*

Moch. Nur Angga<sup>1\*</sup>, Budiono<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

\*Email korespondensi: [moch.nur.2009@mhs.unesa.ac.id](mailto:moch.nur.2009@mhs.unesa.ac.id)

### Abstract

*The study discusses job characteristics, job satisfaction and employee engagement. In this case, job characteristics and employee engagement must be able to run well so that satisfaction in PT. X employees can be consistent and increase. This study aims to test and analyse the effect of job characteristics on job satisfaction through employee engagement in PT. X employees. This research is causal and uses a quantitative approach involving all PT employees. X. The sampling technique uses non-probability sampling with a saturated sample type in which all population members are sampled with a total of 99 respondents of the PT. X employees. The statistical analysis used in this research is Structural Equation Modeling SEM with the help of Smart Partial Least Square (PLS) software version 4.1.0.1. using a sample of 99 respondents. The analysis results obtained in this study indicate that job characteristics positively and significantly affect job satisfaction. Job characteristics have a positive and significant effect on employee engagement. Employee engagement has a positive and significant effect on job satisfaction. Employee engagement can mediate the relationship between job characteristics and job satisfaction. The practical implication of this study is that PT. X needs to continue to improve employee satisfaction by improving job characteristics and increasing their engagement. This is expected to increase the comfort and enthusiasm of employees in their work.*

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

### PENDAHULUAN

Revolusi industri 4.0 ditandai dengan meluasnya teknologi dalam kehidupan sehari-hari. Industri 4.0 adalah proses yang menghasilkan transformasi teknologi dalam desain, produksi, dan distribusi sistem yang berorientasi pada produksi industri secara otomatis dan saling berhubungan (Gonzalez *et al.*, 2024). Perkembangan revolusi industri 4.0 terjadi karena segala aktivitas saat ini dapat diakses menggunakan teknologi sehingga terdapat beberapa pengaruh pada aspek kehidupan, salah satunya pada bidang ekonomi. Bagi perusahaan, sumber daya manusia adalah aset terpenting (Rahyuda 2022). Oleh karena itu, untuk memenuhi kebutuhan suatu perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia sangat penting. Pengaruh internal dan eksternal memengaruhi bagaimana manajemen sumber daya manusia ditangani dalam bisnis. Manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan pada faktor eksternal dipengaruhi oleh beberapa hal seperti lingkungan, keluarga, dan ekonomi. Sedangkan pengelolaan sumber daya manusia pada sisi internal dipengaruhi oleh lingkungan perusahaan yaitu karakteristik pekerjaan, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja. (Hidayat *et al.*, 2020).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah pola pikir yang optimis dan penuh harapan yang terjadi dari penilaian kinerja atau pengalaman kerja seorang pekerja, di mana pekerja dapat menghargai bagian-bagian tertentu dari pekerjaannya (Torlak & Kuzey, 2019). Ketika seseorang puas dengan pekerjaannya, ia merasa bahwa pekerjaannya mampu memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapannya. Hal ini terutama berlaku jika menyangkut kondisi kerja (Arianti *et al.*, 2020). Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh dari *employee engagement* terhadap *job satisfaction*. Sebagaimana dikemukakan oleh Darmayanti (2020), Suchyowati & Cahyowandi (2022), keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun penelitian yang bertolak belakang berasal dari Atthohiri & Wijayati. (2021) bahwa tidak ada pengaruh antara keterlibatan

karyawan dan kepuasan kerja. Selain dipengaruhi oleh *employee engagement*, *job satisfaction* juga dipengaruhi oleh *job characteristics*.

Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) adalah ketika karyawan mengevaluasi pekerjaan tertentu berdasarkan kualitas pekerjaan mereka (Tamaka *et al.*, 2017). Karakteristik pekerjaan dapat dikatakan sebagai desain kerja bagi pegawai berdasarkan kemampuan dan kesukaannya dapat disebut sebagai karakteristik pekerjaan. Karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan, mengupayakan peningkatan kepuasan kerja, dan mempelajari kinerja mereka melalui umpan balik perusahaan yang diberikan kepada perusahaan (Prasetyaningrum, 2020). *Job characteristics* dapat memengaruhi *job satisfaction*. Berbagai dukungan dari adanya pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction* telah dikemukakan oleh para peneliti. Selain itu menurut Prasetyaningrum (2020), Karlita *et al.* (2020) dan Citrayani *et al.* (2022), kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh karakteristik pekerjaan. Namun, Januardi & Budiono (2021) memberikan penelitian yang bertentangan yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) diukur melalui antusias individu, keterlibatan, dan rasa puas terhadap pekerjaannya. Kuswati *et al.*, (2020). Keterlibatan karyawan merupakan gagasan dasar di mana pengukuran kuantitatif dan kualitatif dimungkinkan. Untuk memahami dan mencirikan sifat interaksi emosional dan intelektual yang kuat dengan rekan kerja di tempat kerja. Terdapat beberapa penelitian yang membahas dampak karakteristik pekerjaan terhadap keterlibatan karyawan telah menjadi subyek banyak penelitian. Karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan (Sutejo *et al.*, 2022). Menurut studi tambahan, karakteristik pekerjaan memiliki dampak signifikan dan positif terhadap keterlibatan karyawan (Mulyana *et al.*, 2020; Nuryahman & Dewi, 2021; Wayan *et al.*, 2022). Namun bertentangan dengan penelitian Haribowo & Rezeki (2023) yang tidak menemukan pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap keterlibatan karyawan. Penelitian ini juga memasukkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi hubungan *job characteristics* dengan *job satisfaction*. Menurut penelitian Layantara & Perdhana (2021), *job characteristics* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, *job characteristics* mempunyai pengaruh yang besar terhadap *employee engagement*, yang selanjutnya mempunyai pengaruh besar terhadap *job satisfaction*, dan *job characteristics* juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction* melalui *employee engagement* sebagai mediator.

Penelitian dilakukan di PT. X, sebuah perusahaan sektor jasa yang pertama kali melakukan pemeriksaan di Indonesia yang berawal dari perkembangan perdagangan terkhusus pada barang, pertanian, serta perdagangan ekspor. PT. X juga dapat mengimplementasikan inovasi, layanan, basis baru, kompetensi, serta untuk pemenuhan kebutuhan bisnis. PT. X dapat dikatakan sebagai lembaga naungan pemerintahan dengan memberikan layanan pengujian, inspeksi serta sertifikasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bidang *HR & GA* dan observasi yang dilakukan di PT. X, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan perusahaan sudah bagus, namun masih terdapat atasan yang kurang kompeten dibidangnya, terkesan menjadi atasan hanya karena kedekatan dengan atasan yang lebih tinggi. Adapun promosi jabatan yang tidak terlalu menjadi perhatian manajemen yang menimbulkan *gap* jabatan antar posisi. Hal ini didukung dengan tidak semua promosi jabatan dilakukan secara transparan untuk semua karyawan yang berminat bahkan cenderung ada kandidat potensial sebelum promosi jabatan diumumkan sehingga menimbulkan kecemburuan antar karyawan. Berdasarkan pada permasalahan-permasalahan tersebut berpotensi membuat kepuasan karyawan semakin menurun secara tidak langsung. Keterlibatan karyawan yang dilakukan sudah bagus namun ada beberapa kekurangan seperti adanya tingkat fokus dalam bekerja yang masih kurang. Hal ini ditekankan oleh karyawan milenial yang baru masuk masih sering bermain gadget sehingga kurang bagus untuk prospek perusahaan ke depan. Berdasarkan *research gap* dan fenomena yang dijelaskan di atas, penelitian ini untuk melakukan mempelajari dan meneliti pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction* melalui *employee engagement* pada karyawan PT. X.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap hormat terhadap salah satu prinsip utama suatu pekerjaan yang ditunjukkan oleh pekerja melalui sikap dan tindakan positif terhadap pekerjaannya (Kuswati *et al.*, 2020). *Job satisfaction* merupakan tanggapan perasaan seseorang atas berbagai aspek dari suatu pekerjaannya (Pratiwi & Fatoni, 2023). Pekerja yang senang dengan pekerjaannya akan merasa bahagia. Setiap karyawan akan menjadi unik dalam beberapa hal, maka karyawan juga akan memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaannya yang berbeda. Jadi, *job satisfaction* adalah persepsi seorang karyawan terhadap pekerjaannya, baik positif maupun negatif, di mana seorang karyawan memandang pekerjaannya. Menurut Sekartini (2016), ada lima indikator untuk mengukur *job satisfaction* atau kepuasan kerja, di antaranya yaitu: pertama, kepuasan pada pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with the work itself*). Hal tersebut dapat terjadi karena memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai dengan minat karyawan masing-masing serta terdapat kesempatan untuk bertanggung jawab. Kedua, kepuasan pada gaji (*satisfaction with pay*) yang merupakan sejumlah uang yang diterima karyawan sesuai apa yang telah ia kerjakan pada perusahaan tersebut. Karyawan dapat melihat gaji sebagaimana acuan manajemen mereka terhadap perusahaan tersebut. Ketiga, kepuasan dengan promosi (*contentment with the marketing*) yang merupakan peluang promosi yang mungkin dapat membuat pekerja bahagia. Keempat, kepuasan dengan supervisi (*satisfaction with supervision*), sebagai sumber kepuasan, kepuasan ini cukup signifikan dan tergantung pada kapasitas supervisor untuk menawarkan bantuan perilaku dan teknis. Kelima, kepuasan dengan rekan kerja (*contentment with peers*) yang melihat sejauh mana rekan kerja bersedia membantu dan menyemangati pekerja lain. Rekan kerja juga memiliki dampak yang signifikan terhadap bisnis karena mereka menyediakan sumber kenyamanan, dukungan, dan bantuan bagi setiap karyawan.

### *Job Characteristics*

Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) merupakan upaya yang dapat dilakukan untuk menentukan atribut tugas pekerjaan yang dapat digabungkan untuk mewakili jenis pekerjaan lain dan bagaimana atribut tersebut berhubungan dengan kepuasan kerja serta keterlibatan kerja karyawan pada suatu perusahaan (Sutejo *et al.*, 2022). Menurut Masharyono *et al.* (2023), karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) adalah kondisi psikologis dan hasil kerja individual ketika merancang pekerjaan bagi karyawan yang berkaitan dengan masalah kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan pemikiran Januardi & Budiono (2021) yang menyatakan *job characteristics* merupakan tugas yang sedang didapat oleh karyawan serta tanggung jawab seorang karyawan pada perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sebuah perlengkapan atau atribut seorang karyawan untuk mendorong aktivitasnya di mana karyawan tersebut mendapat beberapa tanggung jawab, tugas, dan lain-lain untuk menjalankan kewajibannya pada perusahaan tersebut. Menurut Nuryahman & Dewi (2021), *job characteristics* memiliki lima indikator, yaitu pertama, *job characteristics* yang merupakan keaneragaman keterampilan (*skill variety*) yang dibutuhkan suatu profesi merupakan sejauh mana pekerjaan tersebut dapat beragam, sehingga suatu pekerjaan dengan menggunakan keterampilan serta kemampuan seseorang yang berbeda-beda. Kedua, identitas tugas (*task identity*) yang melihat sejauh mana pekerjaan tersebut memerlukan identitas tugas untuk pelaksanaan setiap tugas secara keseluruhan dan dapat diidentifikasi oleh orang lain. Ketiga, signifikansi tugas (*task significance*) yang melihat sejauh mana suatu tugas secara signifikan memengaruhi pekerjaan orang lain, atau seberapa penting tugas tersebut. Keempat, otonomi (*autonomy*) yang mengacu pada seberapa besar suatu pekerjaan memberikan fleksibilitas, kemandirian, dan kebebasan individu dalam hal penjadwalan dan memilih metode yang akan diterapkan dalam tugas atau pekerjaan. Kelima, umpan balik adalah sejauh mana seseorang memperoleh informasi yang jelas dan ringkas tentang pencapaiannya dengan segera, di tempat kerja sebagai akibat dari pelaksanaan suatu aktivitas kerja yang mempunyai tuntutan terhadap pekerjaan tersebut. Ada dua jenis *feedback*: pekerjaan itu sendiri dan komentar dari rekan kerja.

### *Employee Engagement*

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) adalah suatu bentuk kontribusi pegawai dalam suatu pekerjaannya yang dapat dilihat melalui semangat, dedikasi, serta penghayatan (Atthohiri & Wijayati, 2021). Menurut Khan *et al.* (2011), keterlibatan karyawan adalah ikatan yang dimiliki pekerja dengan perusahaan melalui tugas pekerjaan mereka. Pekerja menunjukkan komitmen pribadinya terhadap perusahaan dengan mengungkapkan pikiran, perasaan, dan tubuhnya saat bekerja. Hal tersebut sejalan dengan pemikiran Basbeth *et al.* (2021) yang mengatakan bahwa *employee engagement* adalah perasaan pegawai di mana ia merasa memiliki antusiasme yang besar dan berpengaruh terhadap apa yang telah ia lakukan serta melibatkan pekerja pada tingkat emosional, mental, dan fisik dengan perusahaan mereka, sehingga karyawan termotivasi oleh pekerjaan yang telah ia lakukan maka akan lebih giat lagi ketika melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, *employee engagement* merupakan konsep mendasar untuk memahami serta mengetahui sifat serta karakteristiknya karyawan terhadap suatu perusahaan dalam pekerjaannya. *Employee engagement* dapat digunakan untuk meningkatkan keselamatan karyawan, serta lingkungan kerja yang baik karena karyawan akan lebih sadar terhadap lingkungan kerjanya. Menurut Schaufeli & Bakker (2010), terdapat tiga indikator *employee engagement* di antaranya yaitu: *vigor* adalah tingkat ketabahan dan ketahanan yang tinggi di tempat kerja, kemauan untuk memberikan segalanya, dan kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi kesulitan, *dedication* sebuah perasaan seseorang dengan penghayatan, antusias, inspiratif, serta rasa bangga ketika melakukan pekerjaan, *absorption* adalah keadaan fokus dan ketertarikan yang berlanjut pada pekerjaan, perasaan bahwa waktu berlalu dengan lambat, dan ketidakmampuan untuk memisahkan diri dari pekerjaan hingga menjadi tidak mungkin untuk mengabaikan segala sesuatu di sekitar.

### **Pengaruh antar Variabel**

*Job characteristics* dapat memengaruhi *job satisfaction*. Berbagai dukungan dari adanya pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction* telah dikemukakan oleh para peneliti. Menurut Prasetyaningrum (2020), adanya pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Dukungan penelitian lain juga dikemukakan oleh Karlita *et al.* (2020) dan Citrayani *et al.* (2022) yang menyatakan kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh karakteristik pekerjaan. Namun, Januardi & Budiono (2021) memberikan penelitian yang bertentangan, menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan tidak atau sangat kecil pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

*Job satisfaction* adalah sebuah hal yang dimiliki pegawai ketika bekerja. *Job satisfaction* baik akan meningkatkan *output* yang baik dengan cara mengoptimalkan pengetahuan dimiliki oleh karyawan. Kualitas suatu pekerjaan dalam melaksanakan tugas menjadi salah satu unsur yang dapat berpengaruh kepuasan kerja. *Job characteristics* yang dikelola dengan baik akan membawa perubahan signifikan pada kepuasan kerja (*job satisfaction*), Kepuasan kerja meningkatkan peluang bisnis bagi perusahaan. Hasil yang dijelaskan oleh Tamaka *et al.* (2017), Haryanto *et al.* (2018), Prasetyaningrum (2020), Astutik (2020), Citrayani *et al.* (2022), dan Bank *et al.* (2009) menyatakan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *job characteristics* dengan *job satisfaction*. Semakin meningkatnya karakteristik pekerjaan maka kepuasan kerja akan semakin baik dan meningkat.

H1: *Job characteristics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

Selain berpengaruh pada *job satisfaction*, *job characteristics* merupakan salah satu variabel yang memengaruhi keterlibatan karyawan. Seperti pendapat Sutejo *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa salah satu elemen memengaruhi keterlibatan karyawan dalam suatu perusahaan adalah *job characteristics*. *Job characteristics* (karakteristik perusahaan) yang dikelola dengan baik maka akan membawa perubahan yang signifikan pada *job satisfaction* dan *employee engagement*. Menurut pendapat dari Dewi *et al.* (2019), Mulyana *et al.* (2020), Fangestu (2022) dan Perdhana (2021) menyatakan adanya pengaruh positif secara signifikan pada *job characteristics* terhadap *employee engagement*. Semakin tinggi karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) maka keterlibatan kerja (*employee engagement*) akan semakin meningkat dan semakin baik.

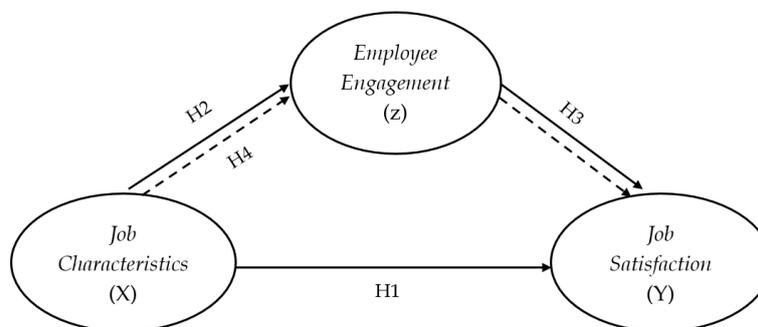
H2: *Job characteristics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

Salah satu penentu *employee engagement* adalah *job satisfaction*. *Job satisfaction* erat kaitannya dengan *employee engagement*. Kepuasan kerja karyawan memiliki relevansi yang tinggi bagi suatu perusahaan. Pegawai akan merasa puas jika karyawan mengerjakan tugasnya dengan baik serta mendapatkan hasil yang maksimal. Maka *job satisfaction* juga sangat penting untuk aktualisasi diri sendiri. Berdasarkan penelitian sebelumnya, kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh keterlibatan karyawan. Semakin meningkatnya *employee engagement* maka akan meningkat pula *job satisfaction* Kuswati *et al.* (2020), Rachman & Dewanto (2016), Santoso *et al.* (2018), Pratiwi & Fatoni (2023). Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh pada *job satisfaction*.

H3: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

Purwanto (2017) berpendapat bahwa *job characteristics* merupakan upaya yang dapat dilakukan untuk menentukan secara spesifik suatu tugas kerja, sebagaimana karakteristik tersebut dapat digabungkan sebagai bentuk berbagai pekerjaan dengan keterlibatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada suatu perusahaan tersebut. Menurut Januardi & Budiono (2021), *job characteristics* merupakan tugas yang sedang didapat oleh karyawan serta tanggung jawab seorang karyawan pada perusahaan tersebut. Berdasarkan penelitian Layantara & Perdhana (2021), karakteristik pekerjaan memengaruhi *job satisfaction* melalui *employee engagement* sebagai mediator. Ketika pekerja yakin bahwa pekerjaan mereka bermakna dan selaras dengan keahlian mereka, mereka akan merasa terlibat, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kepuasan kerja mereka di dalam organisasi.

H4: *Employee engagement* memediasi pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction*



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada karyawan PT. X dan didukung dengan wawancara. Skala likert dengan skala 1 sampai 5 digunakan untuk mempermudah pengisian kuesioner, nilai 1 berarti sangat tidak setuju sampai nilai 5 berarti sangat setuju. Populasi dalam penelitian ini yaitu sebanyak 99 karyawan PT. X, semuanya dipilih menggunakan teknik *non probability sampling* dengan jenis sampel jenuh. Teknik analisis data yang digunakan yaitu *SEM-PLS* dengan *software* pengelolaan data *SmartPLS* Versi 4.1.0.1. Adapun langkah-langkah analisis untuk memperoleh hasil penelitian yang yaitu menentukan *outer model* yang terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite validity*, dan *cronbach's alpha*. Kemudian menentukan *inner model* yang terdiri dari analisis *R-square*, *Q-square*, dan uji kasualitas yang meliputi *direct effect* dan *indirect effect*.

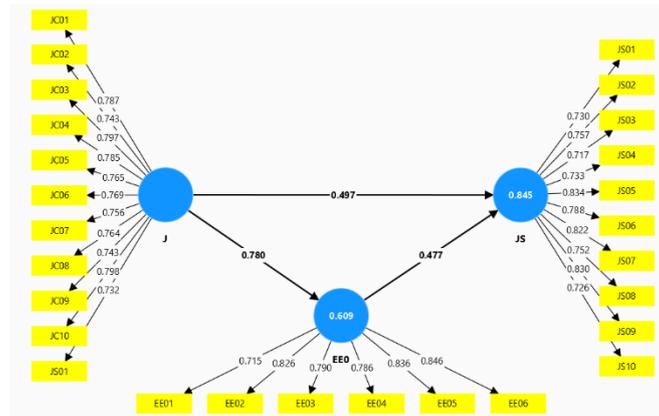
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan karakteristik responden, di antaranya jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja, dan status. Hasil dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yakni sebanyak 86 orang (89,9%) berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 13 orang (13,1%) berjenis kelamin perempuan.

Selanjutnya, berdasarkan usia 21-30 tahun sebanyak 15 orang (15,2%), rentang usia 31-40 tahun sebanyak 42 orang (42,4%), rentang usia 41-50 tahun sebanyak 14 orang (14,1%) dan untuk rentang usia 51-60 tahun sebanyak 28 orang (28,3%). Selain itu, berdasarkan pendidikan terakhir karyawan sebanyak 17 orang (21,25%) telah menempuh pendidikan terakhir adalah SMA/SMK, sebanyak 20 orang (20,2%) telah menempuh pendidikan terakhir yaitu Diploma, sebanyak 9 orang (9,1%) telah menempuh pendidikan terakhir yaitu S1, sebanyak 69 orang (69,7%) telah menempuh pendidikan terakhir yaitu S2, dan sebanyak 1 orang (1,0%). Kemudian, berdasarkan lama bekerja karyawan yang bekerja selama rentang <10 tahun sebanyak 68 orang (68,7%), sebanyak 8 orang (8,1%) telah bekerja selama rentang 10-20 tahun dan sebanyak 23 orang (23,1%) telah bekerja selama rentang >20 tahun. Terakhir, berdasarkan status menikah sebanyak 87 orang (87,9%) dan belum menikah sebanyak 12 orang (12,1%).

### Hasil Convergent Validity



Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.1 (2024)

**Gambar 2. Uji MEASUREMENT MODEL**

Gambar 2 merupakan uji *measurement model* yang menggambarkan hasil *outer loading* dari tiga variabel *job characteristics* (X), *job satisfaction* (Y), dan *employee engagement* (Z). Hasil yang didapatkan dari ketiga variabel adalah valid, karena semua item di atas 0,5.

### Hasil Discriminant Validity

*Discriminant validity* merupakan pengujian yang merujuk pada perbandingan nilai *square root of average extracted (AVE)*. Jika dibandingkan dengan nilai yang lain, nilai *cross loading* tiap indikator variabel memiliki angka tertinggi pada variabel yang lainnya. Menurut hasil yang telah didapatkan, variabel dalam penelitian ini dibentuk dengan indikator-indikator yang memiliki validitas diskriminan tinggi.

### Hasil Composite Reliability

Pengujian menilai ketergantungan khususnya antara blok indikator dengan konstruk komponennya. Apabila nilai *composite reliability* suatu variabel  $\geq 0,70$  maka dikatakan mempunyai ketergantungan yang kuat. Selain itu, tujuannya untuk mengetahui konsisten atau tidaknya hasil pengukuran. Nilai *composite reliability* melampaui 0,70 untuk seluruh variabel di antaranya variabel *job characteristics* 0,926, untuk variabel *job satisfaction* 0,924, dan variabel *employee engagement* 0,887. Dengan demikian akhirnya dapat dikatakan bahwa semua variabel yang diperiksa mempunyai nilai reliabilitas yang baik dan memenuhi syarat *composite reliability*.

### Hasil Cronbach' Alpha

Temuan uji reliabilitas dapat diperkuat dengan penerapan *cronbach's alpha*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, dengan tolok ukur  $\geq 0,7$  yang dijadikan rujukan agar sebuah alat ukur dinyatakan reliabel (Ferdinand, 2014). Nilai *cronbach's alpha* pada semua konstruk berada di atas 0,70 di antaranya 0,926, 0,923, dan 0,887. Dengan demikian nilai tersebut

bahwa semua variabel memiliki *cronbach's alpha* yang kuat. Selain itu nilai yang dihasilkan setiap variabel menunjukkan tingkat reliabilitas kuat.

**Uji R-Square**

**Tabel 1.**  
**HASIL R-SQUARE**

Variabel	R-Square
<i>Job characteristics</i>	
<i>Job satisfaction</i>	0,832
<i>Employee engagement</i>	0,596

Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.1 (2024)

Uji *R-Square* terkait model pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction* mempunyai *R-square* 0,832. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh variabel *job characteristics* sebesar 83,2% saja dan untuk sisanya 16,8% disebabkan oleh adanya faktor lain yang tidak disertakan dalam analisis. Sedangkan, *R-Square* terkait model pengaruh *job characteristics* terhadap *employee engagement* menunjukkan nilai *R-Square* 0,596. Angka tersebut dapat dipahami menunjukkan bahwa variabel karakteristik pekerjaan mampu menyumbang 59,6% varians keterlibatan karyawan, sedangkan variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini mampu menyumbang 40,4% varians keterlibatan karyawan.

**Uji Relevansi Prediksi**

*Q-square predictive relevance* digunakan untuk mengukur prediksi yang relevan pada model konstruk. Berikut ini adalah perhitungan nilai prediksi relevansi *Q-square* model penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (\sqrt{1 - R1^2}) \times (\sqrt{1 - R2^2}) \\
 Q^2 &= 1 - (\sqrt{1 - 0.8322}) \times (\sqrt{1 - 0.5962^2}) \\
 Q^2 &= 1 - (\sqrt{0,308}) \times (\sqrt{1 - 0.645}) \\
 Q^2 &= 1 - (0,555) \times (0,803) \\
 Q^2 &= 0,56 \text{ atau } 56\% \dots\dots\dots(1)
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa nilai dari *Q-square predictive relevance* yang didapat sebesar 0,56. Dari perhitungan tersebut dapat dilihat bahwa hasilnya lebih dari 0 menunjukkan bahwa model ini memiliki signifikansi prediktif sebesar 56% untuk mendeskripsikan model.

**Hasil Uji Kasualitas**

**Tabel 2.**  
**DIRECT EFFECT DAN INDIRECT EFFECT**

Hubungan antar variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan
JC → JS	0,455	4,501	Hipotesis diterima
JC → EE	0,772	17,673	Hipotesis diterima
EE → JS	0,514	5,225	Hipotesis diterima
JC → EE → JS	0,397	4,757	Hipotesis diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.1 (2024)

Tabel 2 menunjukkan nilai signifikansi pada tabel koefisien jalur. *T-statistik* digunakan untuk menilai apakah terdapat hubungan yang signifikan antara dua variabel. Hubungan antara variabel-variabel dikatakan signifikan jika nilai *T-statistik* memiliki nilai lebih dari atau sama dengan 1,96 (≥1,96). Selain

itu, *original sample* juga dapat digunakan memastikan arah hubungan positif atau negatif antara kedua variabel.

Tabel 2 menunjukkan bahwa pada variabel *job characteristics* terhadap *job satisfaction* memiliki pengaruh. Hal ini dikarenakan dengan hasil pengujian antar kedua variabel tersebut menghasilkan nilai *t-statistics* sebesar 4,501 lebih besar dari 1,96. Sedangkan untuk koefisiennya nilainya sebesar 0,455 yang menunjukkan tanda positif. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara kedua faktor tersebut. Dari temuan ini bahwa *job satisfaction* dipengaruhi secara positif signifikan oleh *job characteristics*.

Adapun besaran nilai dari *t-statistics* antara pengaruh *job characteristics* terhadap *employee engagement* sebesar 17,673 yang mana nilai tersebut lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* dipengaruhi secara signifikan oleh variabel *job characteristics*. Sedangkan untuk koefisiennya nilainya sebesar 0,772 yang menunjukkan tanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* meningkat seiring dengan meningkatnya *job characteristics* dalam organisasi.

Hasil analisis menunjukkan pengaruh antara *employee engagement* dan *job satisfaction*. Hal ini terlihat dari nilai *t-statistics* sebesar 5,225, lebih tinggi dari 1,96. Nilai koefisien yang dihasilkan adalah 0,514 dengan tanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan meningkat seiring dengan tingkat kepuasan kerja. Dari temuan tersebut terlihat jelas bahwa keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien rute adalah 0,397. Selain itu, nilai *t-statistik* sebesar 4,757 yang lebih tinggi dari ( $\geq 1,96$ ), dan *P-Value* sebesar 0,000 yang lebih rendah dari 0,05, mendukung hal tersebut. Studi ini menunjukkan bagaimana keterlibatan karyawan dapat berfungsi sebagai mediator antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja. Dari keterlibatan karyawan terlihat jelas bahwa karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh *Job Characteristics* terhadap *Job satisfaction***

*Job characteristics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. menunjukkan H1 dapat diterima. Hubungan positif dan signifikan *job characteristics* dan *job satisfaction* menandakan bahwa semakin meningkat *job characteristics* yang dimiliki karyawan, semakin meningkat juga *job satisfaction* pada karyawan. Hal ini juga didukung dari indikator signifikansi tugas pada item pernyataan yang menyatakan bahwa karyawan merasa dirinya bermanfaat bagi rekan kerja yang lainnya. Hal ini didukung dengan hasil wawancara kepada karyawan perusahaan tersebut. Narasumber menyatakan bahwa hal ini relevan dengan keadaan yang ada di perusahaan di mana tugas yang ada saling berhubungan dan mempunyai korelasi efektif untuk peningkatan kepuasan pada karyawan. Hasil wawancara terhadap kepala sub bidang *HR & GA* menyebutkan bahwa karakteristik pekerjaan menjadi salah satu hal penting terhadap karyawan untuk melakukan *job description* masing-masing sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan dan membantu keuntungan bagi perusahaan. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh dengan kepuasan kerja. Hal tersebut sesuai dan didukung oleh penelitian Tamaka *et al.* (2017), Haryanto *et al.* (2018), Prasetyaningrum (2020), Astutik & Priantono (2020), dan Citrayani *et al.* (2022) yang membuktikan *job characteristics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

### **Pengaruh *Job Characteristics* terhadap *Employee engagement***

*Job characteristics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sehingga H2 dapat diterima. Hubungan positif dan signifikan *job characteristics* dan *employee engagement* menandakan bahwa semakin meningkat *job characteristics* yang dimiliki karyawan, semakin meningkat juga *employee engagement* pada karyawan. Peningkatan *job characteristics* pada karyawan PT. X tidak terlepas dari penyesuaian yang dilakukan oleh karyawan berjalan dengan baik. Keberhasilan karyawan dalam penyesuaian diri pada perusahaan yang mana sesuai dengan kemampuan dan keterampilan dimiliki karyawan, sehingga bisa memberikan performa yang optimal dalam bekerja. Dukungan positif yang diberikan PT. X memberikan dampak pada karyawan sehingga mereka melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh. Dalam hal ini disebutkan dan dikuatkan oleh

salah satu karyawan yang menyatakan bahwa karyawan merasa diberikan keleluasaan untuk menjalankan tugas yang diemban pada perusahaan. Sehingga, karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya mengakibatkan identitas tugas yang diberikan akan menjadikan antusiasme dalam dedikasi karyawan meningkat dan akan meningkatkan keterlibatan yang tinggi antar karyawan. Sehingga, *job characteristics* yang berdampak terhadap keterlibatan karyawan ketika dimiliki oleh karyawan PT. X. Hal tersebut didukung oleh penelitian Dewi *et al.* (2019), Mulyana *et al.* (2020), Asri & Fangestu (2022), Wayan *et al.* (2022), dan Layantara & Perdhana (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *job satisfaction* terhadap *employee engagement*.

### **Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Job satisfaction***

*Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Sehingga hipotesis 3 diterima. Pengaruh antar variabel yang positif dan signifikan menandakan semakin tinggi tingkat *employee engagement* yang terjadi pada karyawan dan perusahaan, semakin tinggi juga *job satisfaction* pada karyawan. *Job satisfaction* pada karyawan didukung dengan kondisi pada karyawan PT. X yang memiliki keterlibatan yang tinggi untuk bisa mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan. *Employee engagement* yang ada pada karyawan PT. X mampu membuat karyawan melakukan pekerjaannya melebihi tanggung jawabnya. Kondisi seperti ini adanya dukungan dari PT. X yang dapat dirasakan oleh karyawan sehingga karyawan bisa melaksanakan pekerjaannya dengan optimal. Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap karyawan, tingkat keterlibatan kerja yang dialami pekerja PT. X memiliki kenyamanan saat melangsungkan pekerjaan karena hubungan dan komunikasi berjalan dengan baik. Menurut karyawan, keterlibatan pekerja menjadi faktor yang sifatnya krusial dalam upaya mengoptimalkan kepuasan dalam pekerjaan. Keterikatan pegawai memiliki kontribusi yang masif dalam langkah pengendalian dalam pencapaian kepuasan kerja. Mayoritas karyawan telah memiliki keterlibatan antar karyawan. Hal ini mendorong kepuasan di tempat kerja, sehingga pekerja dapat melakukan yang terbaik. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh dengan kepuasan kerja. Hal tersebut didukung oleh penelitian Kuswati *et al.*, (2020); Rachman & Dewanto (2016), Santoso *et al.* (2018), Pratiwi & Fatoni (2023), dan Maulidya (2021) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

### **Pengaruh *Job Characteristics* terhadap *Job satisfaction* melalui *Employee Engagement***

*Employee engagement* mampu memediasi hubungan antara pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT. X. Sehingga hipotesis 4 diterima. Selain memiliki keterlibatan karyawan yang tinggi, perusahaan juga memberikan kebebasan untuk karyawan dalam menyesuaikan diri dengan tugas dan hubungan dengan karyawan yang lain. Serta dukungan sarana fasilitas mampu membuat karyawan merasa terlibat terhadap pekerjaan sehingga hal ini juga meningkatkan *job satisfaction* pada karyawan PT. X sebagai tempat kerjanya. Penelitian ini didukung oleh Layantara & Perdhana (2021) yang menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan memediasi hubungan antara *job characteristics* terhadap *job satisfaction*.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian ini yang telah diuraikan, penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh *job characteristics* yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, terdapat pengaruh *job characteristics* yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, terdapat pengaruh *employee engagement* secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, terdapat pengaruh positif *employee engagement* secara langsung dapat memediasi pengaruh antara *job characteristics* terhadap *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa *job characteristics* terhadap *job satisfaction* dapat dimediasi *employee engagement*. *Job characteristics* lebih mengembangkan keterampilan dan kualitas karyawan, misalnya melaksanakan sertifikasi secara berkala untuk mendukung pekerjaan karyawan. Perusahaan harus selalu berupaya meningkatkan kepuasan karyawan perusahaan dengan terus melakukan peningkatan karakteristik dan keterlibatan pada karyawan. Dengan begitu diharapkan dapat meningkatkan kualitas karyawan sehingga mampu menambah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Peningkatan karakteristik dan keterlibatan karyawan dalam bekerja

akan meningkatkan kepuasan bagi karyawan. Keterbatasan pada penelitian ini adalah penelitian hanya tertuju pada satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa, sehingga penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah subjek penelitian lebih dari satu perusahaan. Diharapkan pula untuk penelitian selanjutnya dapat memperbanyak sampel penelitian agar hasil penelitian dapat lebih menjelaskan *job characteristics*. Penelitian selanjutnya juga diharapkan untuk dapat menambahkan variabel lain yang mampu memengaruhi job satisfaction seperti *job crafting*, *servant leadership*, *job insecurity*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A. (2009). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Swasta di Propinsi Sulawesi Selatan*. 6(2), 183–192.
- Arianti, W. P., Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2020). Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement di Perwiratama Group. *Journal of Theory & Applied Management*, 13(1), 105–121. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v12i1.14889>
- Asri, D. H., & Fangestu, L. (2022). *SEIKO : Journal of Management & Business Analisis Pengaruh Organizational Culture , Job Satisfaction , Commitment Terhadap Employee Engagement Dengan Motivation Sebagai Mediasi Pada Hotel Berbintang Empat di Kota Batam* PENDAHULUAN. 5(2), 560–571. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.2702>
- Astutik, M., & Priantono, S. (2020). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Dengan Variabel Moderator Budaya Kerja Pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo. *Jurnal Manajemen*, 17(1), 81–97. <https://doi.org/10.25170/jm.v17i1.1296>
- Atthohiri, N. A., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1092–1100. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1092-1100>
- Basbeth, F., Manajemen, P., & Irianto, A. (2021). The Effect of Transformational Leadership'S on Employee Engagement: the Moderating Role of Organizational Culture. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 24(4), 125–132. <https://www.researchgate.net/publication/353044286>
- Citrayani, F., Hidayati, T., & Zainurossalamia, S. (2022). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Efikasi Diri Terhadap Keterikatan Kerja dan Implikasinya Terhadap Kepuasan Kerja. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(1), 225. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i1.6046>
- Dewi, N. K., Hermawan, A., & Affandi, M. J. (2019). Pengaruh Job Characteristics Dan Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Work Engagement Di Pt Elang Perdana Tyre Industry. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(3), 430–440. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.3.430>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Universitas Diponegoro.
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2024). Towards organisation 4.0. An empirical study. *International Journal of Information Management*, 75(June 2023), 102746. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102746>
- Sucahyowati, H., & Cahyowandi, K. (2022). Pengaruh Employee Engagement Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Citra Karya Persada Cilacap. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 6(1), 286–296. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v6i1.908>

- Haribowo, R., & Rezeki, F. (2023). The Influence Of Organizational Culture , Job Characteristics , And Transformational Leadership On Employee Engagement of PT . Texttile Indonesia. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, 3(01), 428–438. <https://ajmesc.com/index.php/ajmecs>
- Haryanto, R., Fathoni, A., & Minarsih, M. M. (2018). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Employee Engagement Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Pada PT Eka Farma Di Semarang. *Jurnal Manajemen*, 2–18.
- Hidayat, N., Hubeis, M., Sukmawati, A., & Eriyatno, E. (2020). Model Pengelolaan Sumberdaya Manusia Berbasis Kompetensi Era Industri 4.0. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(3), 501–513. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.501>
- Ishaque, M. A., Authors), F. G. (Corresponding, Baloch, D. N. A., Iqbal, M., & Khan, R. M. (2011). Impact of Organization Culture on the Job Satisfaction of the Employees (Banking Sector of Pakistan). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 35, 7–14.
- Januardi, D., & Budiono. (2021). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 253–263. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/download/10085/pdf/40493>
- Karlita, I. V., Surati, S., & Suryatni, M. (2020). The Effect of Job Characteristics and Work Life Balance on Performance through Job Satisfaction as Intervening Variables (Studies on Female Partners on Gojek Services in Mataram City). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(11), 145. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i11.2161>
- Kuswati, P., Sri, R., & Yustini, I. (2020). Pengaruh Organizational Trust dan Employee Engagement Terhadap Job Satisfaction (Suatu Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh, Kabupaten Ciamis). *Business Management and Enterpreneruship Journal*, 2, 13–25.
- Layantara, I., & Perdhana, M. S. (2021). Analisis Pengaruh Job Characteristic , Perceived Organizational Support. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(8), 3871–3888.
- Masharyono, M., Arifianti, R., Sukoco, I., Abdul Muhyi, H., & Eka Surya, D. (2023). Influence of Job Characteristics, Work Environment, and Engagement on Employee Performance in Indonesian State-Owned Enterprises. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(6), 853–866. <https://doi.org/10.15549/jecar.v10i6.1506>
- Maulidyya, D. (2021). The Effect of Employee Engagement on Job Satisfaction through Affective Commitment at PT Ultra Medika Surabaya. *Journal of Business and Management Review*, 2(9), 634–647. <https://doi.org/10.47153/jbmr29.2162021>
- Mulyana, T., Sari, I. T. P., & Riksaraka, G. (2020). Jurnal Wacana Ekonomi Job Characteristic Model terhadap Employee Engagement pada PTPN. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 19; No. 03, 141–154.
- Nuryahman, N., & Dewi, L. S. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Keterikatan Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi Telainapura. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 10(03), 447–459. <https://doi.org/10.22437/jmk.v10i03.15802>
- Paramarta, W. A., & Darmayanti, N. P. K. (2020). Employee Engagement Dan Stress Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention di Aman Villas Nusa Dua-Bali Wayan Arya Paramarta (1) Ni Putu Kurnia Darmayanti (2) (1)(2). *Jurnal Widya Manajemen*, 2(1), 60–79. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v2i1>

Moch. Nur Angga & Budiono. Pengaruh *Job Characteristics* terhadap *Job Satisfaction* melalui *Employee Engagement*

Prasetyaningrum, D. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Manajerial*, 7(2), 155–169. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v7i2.1498>

Pratiwi, J. A., & Fatoni, F. (2023). *Volume 11 Nomor 1 Halaman 432-444 Jurnal Ilmu Manajemen Pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja*. 11, 432–444.

Purwanto, B. H., & Soliha, E. (2017). Pengaruh karakteristik pekerjaan dan kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional. *Jurnal Manajemen*, 21(2), 227–240. <https://doi.org/10.24912/jm.v21i2.233>

Rachman, L., & Dewanto, A. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(2). <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.14>

Santoso, D., Lianasari, -, & Wardoyo, P. (2018). Pengaruh Stres Kerja, Employee Engagment, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Cv. Karya Manunggal Semarang. *Neo-Bis*, 11(2), 173. <https://doi.org/10.21107/nbs.v11i2.3452>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *The Conceptualization and measurement of work engagement*. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.

Sekartini, N. L. (2016). Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Warmadewa. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 3(2), 1–12. <https://doi.org/10.22225/jj.3.2.130.64-75>

Sutejo, B., Amin, S., & Yacob, S. (2022). Job Characteristics: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(1), 23–37. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i1.1147>

Tamaka, N. C., Lengkong, V. P. K., & Uhing, Y. (2017). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang (Area Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), 3138–3147.

Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>

Wayan, N., Mutiara Asrip, A., Asmonyp, T., & Nurmayantip, S. (2022). The effect of job characteristics, perceived organizational support, reward, and recognition on employee engagement on permanent employees of bank Bri Mataram branch. *IJISSET-International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 09(06), 6. [www.ijiset.com](http://www.ijiset.com)

Wayan, N., & Rahyuda, G. A. (2022). Peran Stress Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Work Life Balance Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(24), 806–820.