

# **Peran *Individual Characteristic Job Crafting* dalam Meningkatkan *Employee Performance* Melalui *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi**

**Siti Namira Hardiyanti**

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

**Yudi Siswadi**

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

---

## ***Abstract***

*The aims of this study are to explore the mediating impact of job satisfaction on job skills, characteristics and employee performance. Methodological design of a questionnaire answered by 157 employees working at PT. Mighty harvest facility with SEM PLS data analysis. The research results show that the relationship between individual characteristics and employee performance is positive and significant. The relationship between individual characteristics and job satisfaction shows that it is significantly positive. Job crafting on employee performance is negative, indicating that the relationship between crafting and employee performance has a small influence. There is a positive and significant relationship between job crafting and job satisfaction. Job satisfaction with employee performance shows that it has a significant positive relationship. Practical implications Companies can shape organizational culture and increase employee job satisfaction in general. Furthermore, this research enriches the organizational behavior literature by recognizing and empirically validating the role of individual characteristics, employee involvement in improving performance. The originality of the findings of this research can help in creating a better understanding of job satisfaction and describe its relationship with leadership character.*

**Keywords:** *Individual Characteristics, Job Crafting, Job Satisfaction, Employee Performance.*

## ***Abstrak***

*Tujuan - tujuan dari study ini adalah untuk mengeksplorasi dampak mediasi kepuasan kerja terhadap kerajinan kerja, karakteristik, kinerja karyawan. Desain metodologi sebuah kuesioner dijawab oleh 157 karyawan yang bekerja di PT. sarana panen perkasa dengan analisis data SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan antara individual characteristic dan employee performance positif dan signifikan. Adanya hubungan Individual characteristic terhadap job satisfaction menunjukkan bahwa positif signifikan. Job crafting terhadap employee performance artinya negatif yang menunjukkan bahwa hubungan antara crafting dan employee performance memiliki pengaruh kecil. Adanya hubungan Job crafting terhadap job satisfaction yang positif dan signifikan. Job satisfaction terhadap employee performance menunjukkan bahwa memiliki hubungan positif signifikan. Implikasi praktis Perusahaan dapat membentuk budaya organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya secara umum. Lebih lanjut, penelitian ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan mengenali dan memvalidasi secara empiris peran individual characteristic, keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kinerja. Orisinalitas temuan penelitian ini dapat membantu dalam menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang kepuasan kerja dan menggambarkan hubungannya dengan karakter kepemimpinan.*

**Kata Kunci:** *Individual Karakteristik, Job Crafting, Job Satisfaction, Employee Performance.*

## **1. Pendahuluan**

Masalah sumber daya manusia semakin disoroti dan fokus organisasi untuk bertahan di era teknologi. Sebagai Kunci utamanya, sumber daya manusia akan menentukan

keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Sumber daya manusia juga penting dalam mencapai keberhasilan dan tujuan perusahaan serta meningkatkan kinerja organisasi (Atatsi *et al.*, 2019) selain itu, sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam produktivitas karyawan (Rivaldo & Nabella, 2023). Salah satu aspek yang dihadapi dalam suatu instansi adalah bagaimana membuat pegawai bekerja secara efisien dan berdampak pada peningkatan produktivitas, oleh karena itu pegawai dituntut untuk dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya, namun pada kenyataannya tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan keterampilan kerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan (Atatsi *et al.*, 2019).

Bisnis yang gagal tidak melihat pentingnya lingkungan dan kepuasan kerja karyawan sehingga menghadapi banyak kesulitan selama bekerja. Menurut (Raziq & Maulabakhsh, 2015) kepuasan kerja adalah komponen penting untuk motivasi, dorongan kinerja lebih baik, orientasi emosi yang dimiliki karyawan terhadap peran yang mereka lakukan di tempat kerja. Karyawan yang hebat dan cemerlang, biasanya akan dapat menikmati kepuasan dalam pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan juga erat kaitannya dengan keberhasilan perusahaan (Azaliney Binti Mohd Amin *et al.*, 2021). Menurut Specchia *et al.* (2021), bahwa meningkatkan kepuasan kerja harus menjadi tujuan utama dalam menghadapi tantangan terkait pencapaian dan pemeliharaan standar kualitas, memastikan kepuasan dan retensi. Hubungan antara komitmen organisasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja telah dikonfirmasi dalam banyak penelitian (Loan, 2020).

Kepuasan kerja telah menjadi isu penting dalam menentukan efektivitas organisasi hal ini mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaan yang mempengaruhi kinerja individu dan organisasi (Daryanto, 2014). Interaksi antara karakteristik pekerjaan dan individu mempunyai implikasi dan praktis yang penting dalam pengambilan keputusan (Araujo *et al.*, 2020). Individu dan karakteristik pekerjaan, pengaturan perpindahan untuk bekerja mungkin memerlukan pemilihan pekerja yang lebih cocok untuk bekerja, memberikan pelatihan kepada pekerja mengenai metode kerja jarak jauh yang lebih efisien (Kramer & Kramer, 2020), dan pemantauan yang lebih baik terhadap pekerja tersebut kualitas dan produktivitas mereka yang ditugaskan untuk bekerja (Schenk & Fremouw, 2012).

Perkembangan ekonomi dan teknologi global, meningkatnya ketidakpastian dan kompleksitas di tempat kerja, serta meningkatnya keragaman kerajinan tenaga kerja (F. Zhang & Parker, 2019). Dengan latar belakang ini, sulit, dan terkadang tidak praktis, bagi organisasi untuk merancang pekerjaan yang menguntungkan dan cocok untuk semua karyawan (Tims & Bakker, 2010). Bagaimana karyawan menyusun pekerjaan mereka agar lebih menyelaraskannya dengan preferensi, kemampuan, dan motivasi mereka untuk meningkatkan makna kerja (Lazazzara *et al.*, 2020). motif pekerjaan kerajinan (yaitu, proaktif atau reaktif) dan bagaimana konteks spesifik dapat mempengaruhi bentuk pekerjaan kerajinan di mana individu terlibat (Lazazzara *et al.*, 2020). Penciptaan pekerjaan diteorikan terjadi melalui perubahan yang dilakukan karyawan terhadap desain pekerjaan mereka, namun mekanisme penting ini masih jarang diuji (Harju *et al.*, 2021).

Perusahaan dalam menghadapi tantangan besar yaitu kepuasan karyawan, karakter pemimpin, dan peningkatan kinerja organisasi secara global, khususnya di negara berkembang (Farooq *et al.*, 2015). Namun, hanya ada sedikit penelitian yang berfokus pada isu ini di Negara berkembang, meskipun SDM dianggap sebagai mesin pertumbuhan bagi perusahaan. Selanjutnya untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu kepuasan dasar dan motivasi di tempat kerja dan karakter dari pemimpin maupun karyawan (Escardibul & Afcha, 2017). Berdasarkan uraian latar belakang dan beberapa hasil temuan penelitian sebelumnya, maka tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh *individual characteristic job crafting* dalam meningkatkan *employee performance* melalui *job satisfaction*.

## **2. Landasan Teori**

### **2.1 Kinerja Karyawan**

Pandangan alternatif tentang bagaimana meningkatkan kinerja suatu organisasi. Ketika pekerja mendekati pekerjaan mereka dengan karakter individu karyawan, kerajinan kerja, dengan kepuasan kerja, jenis pekerjaan ini menjadi sumber pelaksanaan pekerjaan yang kreatif meskipun faktanya pekerjaan yang sama diberikan kepada mereka (Kim & Lee, 2016); (Zaenal Fanani & Sri Ningsih, 2019). Organisasi dengan pegawai seperti ini diharapkan mempunyai kinerja yang unggul, oleh karena itu, kerajinan kerja karyawan akan mempengaruhi kepuasan kinerja secara positif (De Beer *et al.*, 2016). Selain itu, peningkatan kerajinan kerja dan kepuasan kerja karyawan merupakan hasil positif dari kerajinan. Terutama terkait dengan kepuasan kerja karyawan yang diharapkan perusahaan untuk performa kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan (Sapta *et al.*, 2021). Karyawan ini lebih kompeten dalam karakter individu yang diharapkan baik, berpengalaman dan berharga sebagai bentuk kinerja karyawan yang baik (Laurence *et al.*, 2020). Sekalipun pekerjaan dirancang dengan baik secara profesional untuk mendukung kerajinan kerja bagi karyawan, organisasi tidak bisa memaksa karyawannya untuk berkomitmen meningkatkan kinerja yang baik pada pekerjaannya (Guan & Frenkel, 2018). Faktanya, keputusan spontan dan pertimbangan yang cukup panjang dari karyawanlah yang menentukan. Karakter individu, kerajinan kerja untuk mencapai kinerja yang baik, terjadi ketika masing-masing karyawan mengambil pekerjaan mereka secara proaktif dan selalu dilibatkan perusahaan (Rudolph *et al.*, 2017).

### **2.2 Individual Characteristic and Job Satisfaction**

Perilaku kepemimpinan transformasional ditemukan memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja dibandingkan dengan perilaku kepemimpinan interaksional dan merupakan prediktor penting kepuasan kerja (Cansoy, 2018). Hasil penelitian Daryanto (2014) menunjukkan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. (Abelha *et al.*, 2018) bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dimoderasi oleh gender pengikut, dan hubungan yang lebih kuat terjadi pada pengikut, juga membuktikan pentingnya memperhitungkan keadaan afektif individu dalam studi tentang sikap kerja.

Selanjutnya menurut Crisci *et al.* (2019), menemukan bahwa persepsi positif karyawan terhadap mereka hubungan dengan pimpinan mampu mempersempit kesenjangan kepuasan secara substansial dengan pengalaman. Hasil penelitian (Rehman *et al.*, 2015) menunjukkan Karakteristik individu memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

H1: Terdapat hubungan positif antara *individual characteristic* dan *job satisfaction*

### **2.3 Job Crafting dan Job Satisfaction**

Menurut Sameer & Priyadarshi (2021), untuk menjaga keberlangsungan perusahaan, pengelolaan yang efektif terhadap tuntutan pekerjaan yang muncul oleh para karyawan sangatlah penting, Studi ini menemukan pengaruh positif dari identifikasi organisasi kerajinan kerja dan kepuasan kerja yang berfokus pada promosi dan pencegahan. Selanjutnya, De Beer *et al.* (2016), pentingnya kerajinan kerja untuk keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dalam organisasi. Job crafting berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan konflik pekerjaan-keluarga (Zito *et al.*, 2019). Hasil pemodelan persamaan struktural bahwa keterlibatan kerja dan kepuasan kerja secara parsial mediasi hubungan antara kerajinan kerja (T. Zhang & Li, 2020). Dalam temuan penelitiannya Chen *et al.* (2023), menunjukkan bahwa rasa syukur, dukungan sosial, pekerjaan kerajinan dan kepuasan kerja berkorelasi signifikan dan positif satu sama lain.

H2: Terdapat hubungan positif antara *job crafting* dan *job satisfaction*

### **2.4 Job Satisfaction dan Employee Performance**

Gaya kepemimpinan dapat menjadi salah satu penentu keberhasilan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya, penelitian Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan (Saputra & Mahaputra, 2022). Praktik manajemen sumberdaya manusia berdampak positif terhadap employee performance, serta kepuasan kerja dan komponennya (Alsafadi & Altahat, 2021). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Alfarizi *et al.*, 2022) Lebih lanjut (Mira *et al.*, 2019) mengungkapkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Menurut Sapta *et al.* (2021); Eliyana *et al.* (2019), budaya organisasi, kepuasan kerja, dan teknologi memberikan motivasi dan berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan.

H3: Terdapat hubungan positif antara *job satisfaction* dan *employee performance*

### **2.5 Individual Characteristic dan Employee Performance**

Kinerja mencerminkan kebutuhan untuk secara jelas mengatasi kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan di lingkungan kerja dan hasil mengungkap sejumlah besar penelitian berfokus pada karakteristik individu dibandingkan aspek lain yang mempengaruhi kinerja adaptif karyawan yang tinggi (Park & Park, 2019). Temuan Grobelna (2019), penelitian menegaskan bahwa afektifitas positif dan polikronisitas, sebagai kepribadian karakteristik dan signifikansi tugas sebagai karakteristik pekerjaan memberikan dampak yang signifikan dan positif terhadap keterlibatan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat kinerja kerja (Maurizio Zanardi & Jprge O. Brusa, 2023). Karakteristik individu ini bila diarahkan dengan baik akan meningkatkan kinerja karyawan sejalan dengan hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu

berpengaruh terhadap karyawan (Esthi, 2020). Hasil penelitian Ilhami *et al.* (2020), menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial.

H4: Terdapat hubungan positif antara *individual characteristic* dan *employee performance*

## **2.6 Job Crafting dan Employee Performance**

Studi Guan & Frenkel (2018), menemukan bahwa jika manajemen memiliki sistem SDM yang kuat, karyawan akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan berpartisipasi dalam penciptaan lapangan kerja. Selain itu, penciptaan pekerjaan sendiri, dan keterlibatan kerja serta penciptaan pekerjaan bersama-sama, terbukti memediasi hubungan SDM-kinerja. Kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan bersifat positif terkait dengan penciptaan pekerjaan yang berfokus pada promosi (Lichtenthaler & Fischbach, 2018). Peningkatan sumber daya pekerjaan struktural dan peningkatan tuntutan pekerjaan yang menantang yang mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja tugas (Moreira *et al.*, 2022). Hasil penelitian Junça-Silva *et al.* (2022), menunjukkan bahwa makna dalam pekerjaan memediasi hubungan antar tiga dimensi dan kinerja kerajinan kerja.

H5: Terdapat hubungan positif antara *job crafting* dan *employee performance*

## **2.7 Individual Characteristic, Employee Performance dan Job Satisfaction**

Perusahaan memiliki cara untuk mencapai dan meningkatkan kinerja karyawan, hubungan positif antara pekerjaan desain dan kinerja karyawan dan efek mediasi kepuasan kerja juga ditemukan positif berpengaruh pada kinerja karyawan (Ali & Zia-ur-Rehman, 2014). Tran (2021), menyoroti peran locus of control dalam meningkatkan kepuasan kerja, dan bahwa karakteristik kepribadian merupakan aset potensial di tempat kerja. Penelitian Sabuhari *et al.* (2020), menemukan fleksibilitas sumber daya manusia, kompetensi pegawai, dan pekerjaan kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan demografi dan karakteristik individu karyawannya dapat menghasilkan kesimpulan yang berharga, sehingga kepuasan kerja dapat ditingkatkan (Dimitrious Belias, 2014). Menurut Adamy *et al.* (2018), Secara simultan, karakteristik individu dan kepemimpinan transformasional memiliki dampak terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya mempengaruhi kinerja pegawai..

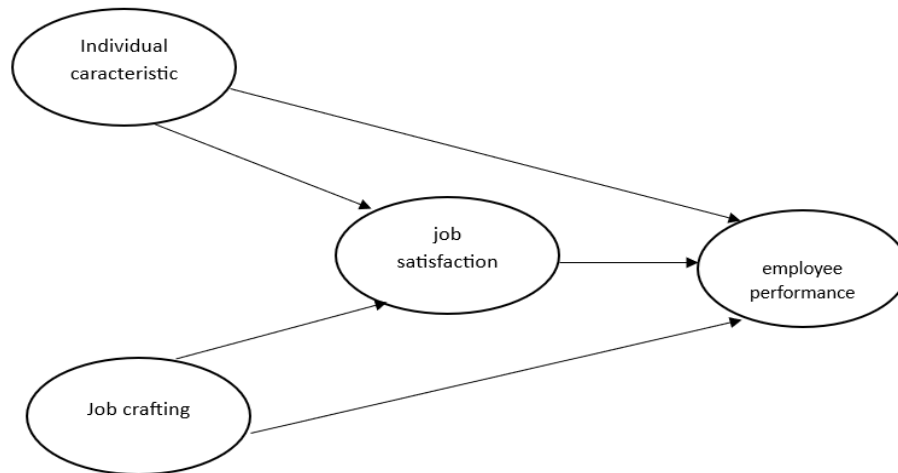
H6: Terdapat hubungan positif antara *Individual Characteristic*, *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction*

## **2.8 Job Crafting, Employee Performance dan Job Satisfaction**

Menurut Sobaci & Polatci (2020); Zhang & Li (2020); Chen *et al.* (2023), kepuasan kerja yang lebih fleksibel dalam menjalankan fungsinya dan lebih efektif dalam proses pengambilan keputusan akan tinggi dan keadaan ini dapat meningkat. Sejalan dengan (Villajos *et al.*, 2019) bahwa dimensi kerajinan kerja memprediksi kepuasan kerja dan keterlibatan peserta. Menurut Kim *et al.* (2018), pengendalian diri dan kemampuan kreatif mempunyai dampak positif mempengaruhi masing-masing dari tiga dimensi penciptaan lapangan kerja sementara dukungan organisasi yang dirasakan hanya berdampak pada

penciptaan lapangan kerja (Cheng & O-Yang, 2018). *Job crafting* merupakan inisiatif yang dilakukan oleh karyawan untuk mengatur lingkungan kerja mereka agar sesuai dengan kebutuhan pribadi, dengan menyesuaikan tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia (Dubbelt *et al.*, 2019).

H6: Terdapat hubungan positif antara *job crafting*, *employee performance* melalui *job satisfaction*



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

### 3. Metode

#### 3.1 Jenis Penelitian dan Skala Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan desain penelitian kuantitatif. Instrumen survei adalah kuesioner yang disi sendiri melalui link goggle drive yang dikirimkan kesetiap responden melalui aplikasi whats app yang terdiri dari empat bagian. Konstruksinya meliputi *individual characteristic job crafting employe performance* dan *job satisfaction*. Dengan menggunakan skala Likert lima poin, semua item diberi peringkat dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Persepsi konstruk dari seperti yang disarankan oleh penelitian sebelumnya ((Slemp & Vella-brodrick, 2013);(Chintalapti, 2021). Konstruk perilaku perjalanan menggunakan item yang diadopsi dari penelitian sebelumnya (Wang et al., 2020). Semua item dimodifikasi dan dirumuskan agar sesuai dengan konteks penelitian ini.

#### 3.2 Populasi Sampel dan Pengumpulan Data

Sampel penelitian seluruh karywan PT Sarana Panen Perkasa dengan jumlah karyawan 170 orang dan yang mengisi hanya 157 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner pada karyawan. Data dikumpulkan melalui survei online yang didistribusikan pada saluran media sosial Oktober 2023. Analisis klaster dilakukan untuk mengelompokkan peserta ke dalam kelompok berdasarkan umur, pendidikan, status pernikahan, status karyawan.

#### 3.3 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini memanfaatkan teknik Structural Equation Modeling (SEM) PLS. Metode statistik multivariat SEM PLS digunakan untuk

mengonseptualisasikan hubungan antar variabel dalam suatu model. SEM terdiri dari elemen-elemen seperti variabel laten, variabel indikator, dan interkoneksi antar variabel. Penggunaan SEM bertujuan untuk meramalkan serta menguji relasi antar variabel, selain menentukan kausalitas di antara variabel (Azuar Juliandi, 2018).

### **3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### **3.4.1 Uji Validitas**

Validitas mengindikasikan sejauh mana akurat dan tepat suatu alat pengukur dalam menjalankan fungsinya, atau dengan kata lain, tingkat validitas tinggi pada alat pengukur menunjukkan bahwa alat tersebut efektif dalam melakukan fungsi pengukurannya atau menghasilkan hasil pengukuran yang sesuai dengan tujuan pengukuran. Keakuratan berarti bahwa pengukuran mampu mendeteksi perbedaan sekecil mungkin antara subjek satu dengan subjek lainnya. Convergent validity dianggap terpenuhi apabila loading factor  $\geq 0,5$ .

#### **3.4.2 Uji Reliabilitas**

Selain harus valid, sebuah alat ukur juga harus dapat diandalkan. Alat pengukur dianggap reliabel jika memberikan hasil yang konsisten, atau dengan kata lain, menunjukkan sejauh mana pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif sama ketika dilakukan pengukuran ulang pada subjek yang sama. Reliabilitas mengacu pada konsistensi internal dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Fokus reliabilitas berpusat pada isu-isu akurasi pengukuran dan hasilnya (Sarwono, 2002).

#### **3.4.3 Pengujian Hipotesis**

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak karakteristik individu terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja. Data yang terkumpul dari responden dikumpulkan dan dianalisis sesuai dengan kebutuhan pengujian hipotesis. Dalam tahap pembahasan, informasi yang diperoleh dipresentasikan dengan menggunakan prinsip-prinsip statistik deskriptif, memberikan gambaran rinci tentang variabel yang diamati. Sebaliknya, analisis dan pengujian hipotesis dilakukan dengan menerapkan statistik inferensial untuk mengevaluasi dan menguji sejauh mana hubungan dan pengaruh antar variabel tersebut secara signifikan. Metodologi ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kompleksitas hubungan antara karakteristik individu, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini.

### **4. Hasil Analisis dan Pembahasan**

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang telah divalidasi dan direliabilitasi langsung melalui SEM. Survei daring melalui Google Form dikirimkan kepada 157 orang, dengan 148 orang merespons kuesioner. Semua pernyataan dalam kuesioner dijawab oleh responden, yang terbagi menjadi pernyataan Variabel Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) dengan 6 indikator, Variabel Karakteristik Individu (*Individual Characteristics*) dengan 6 indikator, Variabel Kerajinan Bekerja (*Job Crafting*) yang memiliki 3 dimensi dan 15 indikator, serta Variabel Kecocokan Kinerja Karyawan (*Employee Performance*) yang terdiri dari 6 indikator. Semua pernyataan menggunakan metode Likert Summated Rating (LSR) dengan format daftar periksa, di mana setiap pertanyaan memiliki 5 opsi, sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1**  
**Skala Pengukuran Likert's**

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

#### 4.1 Karakteristik Responden

Berikut (Tabel 2) disajikan informasi mengenai kondisi demografi responden dalam penelitian.

**Tabel 2**  
**Demografi Responden**

	Kategori	Jumlah	Persentase %
Umur	8 - 27 tahun	138	93.2
	28 - 37 tahun	8	5.4
	38 - 47 tahun	2	1.4
	48 - 57 tahun	0	0
Jenis Kelamin	Laki - laki	78	52.7
	Perempuan	70	47.3
Pendidikan	SMA	81	54.7
	D3	6	4.1
	D4	1	0.7
	S1	59	33.9
	S2	0	0
	S3	1	0.7
Satatus pernikahan	Menikah	19	12.8
	Cerai	1	0.7
	Belum menikah	128	86.5
Masa kerja	5 - 10 tahun	134	90.5
	10 - 15 tahun	6	4.1
	15 - 20 tahun	3	2
	20 tahun lebih	5	3.4
Penghasilan	1 juta - 3 juta	93	62.8
	3 juta - 5 juta	44	29.7
	5 juta - 10 juta	7	4.7
	10 juta lebih	4	2.7

Berdasarkan hasil sebaran angket, Tabel 2 menunjukkan jumlah responden pada PT. Sarana Panen Perkasa yang mendominasi Umur 8-27 tahun sebanyak 138 orang dengan persentase 93.2 % artinya karyawan tergolong produktif. karektristik responden Jenis kelamin Laki-laki berjumlah 78 orang atau 52.7 %, tidak jauh berbeda dengan karyawan perempuan. Karakteristik Pendidikan pada PT. Sarana Panen Perkasa kebanyakan lulusan



SMA sederajat sebesar 81 orang atau 54.7 % disusul karyawan bergelar s1 sebesar 59 orang atau 33.9%. Status belum menikah sebesar 128 orang atau setara 86.5 % disusul status yang telah menikah 19 orang atau 12.8%. Masa kerja terbanyak 5-10 tahun sebesar 134 orang atau 90.5%. Karakteristik responden menjawab pada Penghasilan karyawan kebanyakan berkisar 1-3 juta sebesar 93 orang atau 62.8 %.

#### 4.2 Analisis Data

Sebelum dilakukan pengujian, bahwa indikator pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

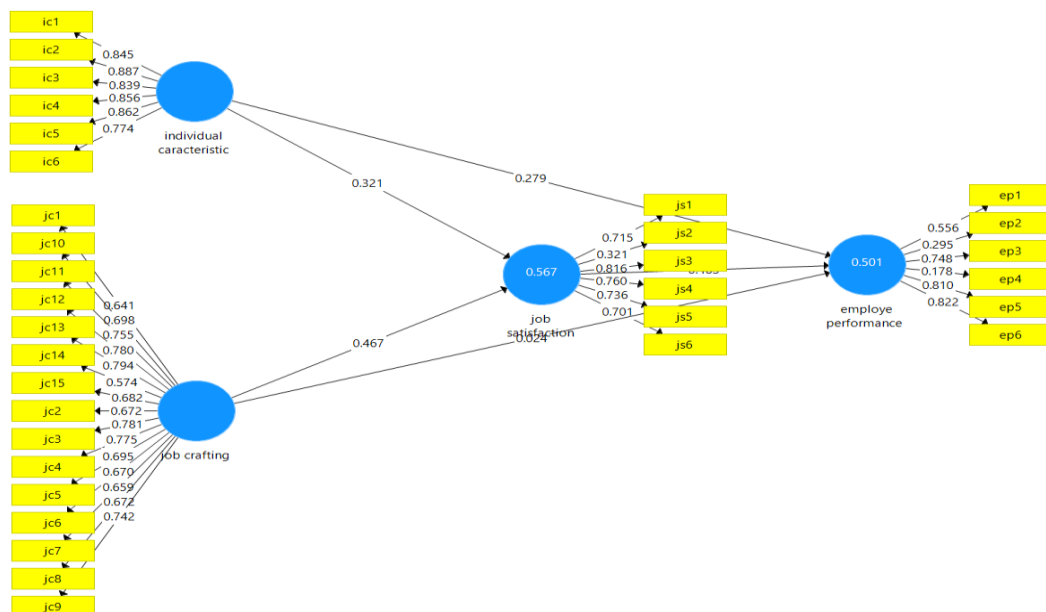
Konstruk	Dimensi	Indikator
variabel kinerja karyawan		Saya merasakan kepuasan pribadi ketika melakukan pekerjaan ini dengan baik.
		Percaya diri saya menurun ketika saya melakukan hal pekerjaan dengan buruk
		Saya bangga melakukan pekerjaan saya sebaik mungkin
		Saya merasa tidak bahagia jika pekerjaan saya tidak sesuai standar biasanya.
		Saya suka melihat kembali pekerjaan saya sehari-hari dengan perasaan bahwa pekerjaan telah selesai dengan baik.
		Saya mencoba memikirkan cara-cara melakukan pekerjaan saya secara efektif.
variabel kepuasan kerja		Secara keseluruhan, saya cukup puas dengan pekerjaan saya
		Saya tidak berniat bekerja di perusahaan lain.
		Saya sangat menyukai pekerjaan saya
		Tidak ada hal mendasar yang saya tidak sukai dari diri saya dan pekerjaan.
		Saya menyukai pekerjaan saya lebih dari karyawan lainnya.
		Saya memutuskan perusahaan ini sebagai pilihan pertama saya
variabel karakteristik individu		Saya mampu untuk menggunakan yang baru dan keterampilan yang dipelajari di tempat kerja
		Saya yakin akan kemampuan saya untuk menggunakan keterampilan baru di perusahaan ini.
		Saya mampu menggunakan pembelajaran dan ilmu pengetahuan bahkan di situasi sulit
		Saya mengatasi hambatan untuk menggunakan keterampilan baru atau pengetahuan
		Saya Menggunakan keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja
		Pelatihan membantu meningkatkan kinerja pekerjaan di perusahaan
variabel kerajinan bekerja	meningkatkan sumberdaya struktural	Saya mencoba mengembangkan kemampuan saya
		Saya mencoba mengembangkan diri secara profesional
		Saya mencoba mempelajari hal-hal baru di tempat kerja
		Saya memastikan bahwa saya menggunakan kapasitas saya secara maksimal
		Saya memutuskan sendiri bagaimana saya melakukan sesuatu
	meningkatkan sumberdaya pekerjaan sosial	Saya meminta kepada kepala supervisor untuk melatih saya
		Saya bertanya apakah atasan saya puas dengan pekerjaan saya
		Saya mencari atasan saya untuk mendapatkan informasi dan inspirasi
		Saya meminta pendapat dari orang lain mengenai kinerja pekerjaan saya
		Saya meminta saran dari rekan-rekan kerja
	Meningkatnya tuntutan pekerjaan yang menantang	Ketika ada tugas yang menarik, saya menawarkan diri saya secara proaktif sebagai rekan kerja dalam tugas tersebut
		Jika ada perkembangan baru, saya termasuk orang pertama yang mempelajari dan mencobanya
		Ketika tidak banyak yang bisa dilakukan di tempat kerja, saya melihatnya sebagai peluang untuk memulai tugas baru
		Saya rutin mengambil tugas tambahan meskipun saya tidak menerima gaji tambahan untuk tugas tersebut
		Saya mencoba membuat pekerjaan saya lebih menantang sesuai aspek aspek pekerjaan

### 4.3 Pengujian *Outer Model*

Analisis Outer model bertujuan untuk mengevaluasi keterkaitan setiap indikator dengan variabel laten pada uji yang dilakukan pada Outer Model. Model ini menguraikan hubungan antara variabel laten dan indikatornya, di mana outer model merinci bagaimana setiap indikator terkait dengan variabel laten. Uji pada outer model melibatkan beberapa aspek, termasuk Convergent Validity, yang dinilai melalui *loading faktor* pada variabel laten dengan indikatornya, dengan nilai yang diharapkan  $> 0.7$ . Selain itu, uji melibatkan *Discriminant Validity*, yang mengukur *cross loading* faktor untuk memastikan adanya diskriminan yang memadai antar konstruk. *Average Variance Extracted* (AVE) menjadi pertimbangan dengan nilai yang diharapkan melebihi angka  $> 0.5$ . Selanjutnya, *Composite Reliability* menilai reliabilitas dengan data yang memiliki nilai  $> 0.7$  dianggap memiliki reliabilitas tinggi. *Cronbach Alpha*, sebagai uji reliabilitas tambahan, diharapkan melebihi angka  $> 0.6$  untuk semua konstruk.

#### 4.3.1 Uji *Convergent Validity*

Tujuan dari validitas konvergen (Convergent Validity) adalah untuk mengevaluasi validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel laten. Dalam model pengukuran dengan indikator reflektif, validitas konvergen dievaluasi berdasarkan korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor variabel laten atau skor konstruk yang diestimasi menggunakan program Smart PLS. Berikut ini adalah representasi visual dari hasil perhitungan menggunakan Algoritma PLS, diikuti dengan penilaian terhadap nilai loading faktor pada masing-masing indikator pada setiap variabel:

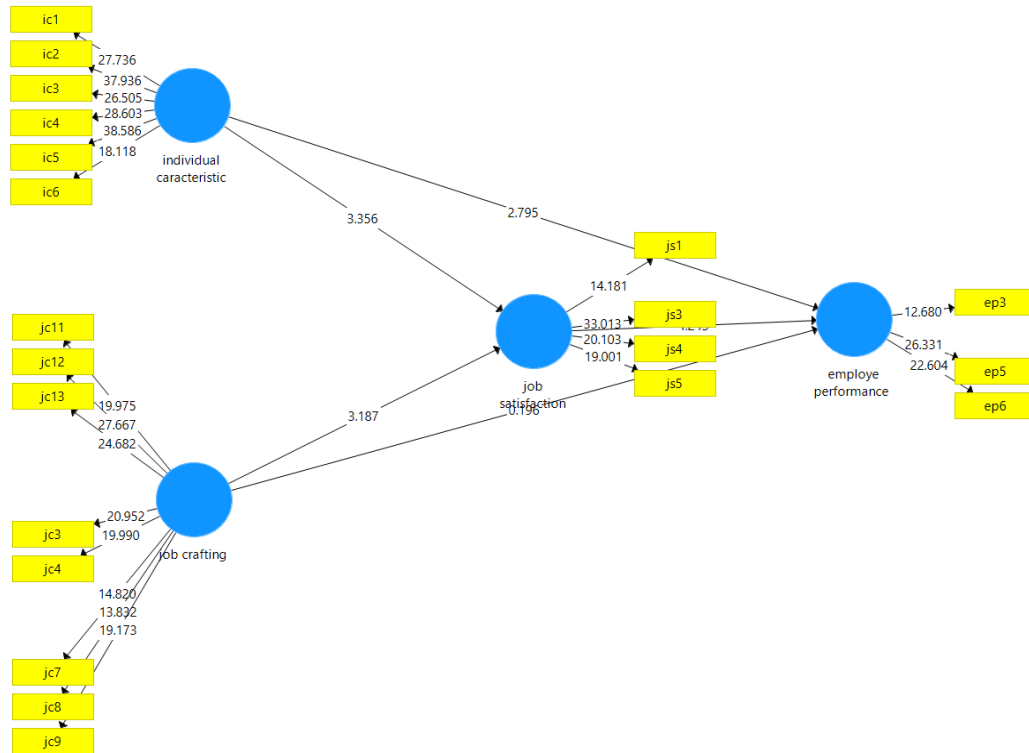


**Gambar 1. Outer Loading Sebelum Modifikasi**

Sumber: Smart PLS 2023

Analisis Model Pengukuran. Untuk menjamin tingkat validitas sesuai kriteria maka penilaian yang digunakan adalah *outer loadings* (OL diatas 0.708), namun apabila

diperoleh (OL dibawah 0.708), maka akan dikeluarkan dari model (Gambar 1 Outer Loading Sebelum Modifikasi dan Gambar 2. *Outer Loading* Setelah Modifikasi). Selain itu, tingkat validitas yang baik juga perlu dinilai dari Average Variance Extracted (AVE diatas atau sama dengan 0,500) (Hair et al., 2018).



**Gambar 2. Outer Loading Setelah diModifikasi**  
**Sumber: Smart PLS 2023**

Hasil *Outer Loadings* sebelum dimodifikasi disajikan pada Gambar 1 yang menunjukkan beberapa item dari konstruk *Employee Performance* (ep1, ep2, ep4), *Job Satisfaction* (Js2, Js6), *Job Crafting* (jc1, jc2, jc10, jc14, jc15), menghasilkan beban luar di bawah 0,708, sehingga harus dikeluarkan dari model. Oleh karena itu, perlu dilakukan modifikasi model agar menghasilkan model yang memenuhi kriteria pada tingkat pengujian yang baik, seperti terlihat pada Gambar 2. Lebih detail hasil *Outer Loadings* dapat dilihat pada Tabel 2.

#### 4.3.2 Validitas Discriminant

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur melakukan fungsi pengukurannya. Dalam SMART-PLS pengujian discriminant validity dapat dinilai berdasarkan fornell-larcker criterion dan cross loading. Pada pengujian fornell-larcker criterion, discriminant validity dapat dikatakan baik jika akar dari AVE pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya, sedangkan pada pengujian cross loading harus menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi dari setiap konstruk dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya (Azuar Juliandi, 2018).

**Tabel 3**  
**Hasil Validitas *Discriminant***

	employee performance	individual caracteristic	job crafting	job satisfaction
employee performance	0.821			
individual caracteristic	0.639	0.844		
job crafting	0.551	0.794	0.769	
job satisfaction	0.645	0.670	0.664	0.785

Sumber: Smart PLS 2023

Dengan dasar pengertian diatas dapat dikatakan bahwa nilai validitas diskirminant pada tabael 3 dikatakan baik dan dapat dilanjutkan dengan pengujian selanjutnya.

#### 4.3.3 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Pengujian HTMT dilakukan dengan menghitung rasio antara korelasi antarkonstruk (heterotrait) dan korelasi dalam konstruk yang sama (monotrait) yang diestimasikan dari model PLS. Jika nilai HTMT antara dua konstruk kurang dari 0,9, maka konstruk tersebut dianggap memiliki konsistensi konvergen yang baik dan dapat dibedakan dengan konstruk lainnya.

**Tabel 4**  
**Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

	employee performance	individual caracteristic	job crafting	job satisfaction
employee performance				
individual caracteristic	0.746			
job crafting	0.640	0.860		
job satisfaction	0.809	0.786	0.784	

Sumber: Smart PLS 2023

Dari hasil pengujian analisis data pada tabel 4 menunjukkan nilai yang lebih rendah menunjukkan konsistensi konvergen yang lebih baik dan kemampuan untuk membedakan konstruk dari yang lain artinya baik dan dapat diterima.

**Tabel 5**  
**Hasil *Outer loadings***

	employee performance	individual caracteristic	job crafting	job satisfaction_
—				
ep3	0.766			
ep5	0.841			
ep6	0.853			
ic1		0.845		
ic2		0.888		
ic3		0.840		
ic4		0.857		
ic5		0.862		
ic6		0.770		

jc11			0.765	
jc12			0.821	
jc13			0.804	
jc3			0.758	
jc4			0.749	
jc7			0.736	
jc8			0.740	
jc9			0.773	
js1				0.736
js3				0.858
js4				0.777
js5				0.765

Sumber: Smart PLS 2023

Berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan sesuai acuan untuk memberikan keputusan terhadap outer loading seluruh konstruk yang ditunjukkan pada Tabel 5 adalah nilai menghasilkan kriteria yang dapat diterima.

#### 4.3.4 Average variant extracted (AVE)

Evaluasi selanjutnya, yaitu dengan membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Hasil yang direkomendasikan adalah nilai akar AVE harus lebih tinggi dari korelasi antar konstruk. Dalam penelitian nilai average variant extracted (AVE) untuk masing-masing dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
employee performance _	0.762	0.785	0.861	0.674
individual carактерistic	0.919	0.921	0.937	0.713
job crafting	0.901	0.906	0.920	0.591
job satisfaction_	0.791	0.797	0.865	0.617

Sumber: Smart PLS 2023

Selain itu, penilaian terhadap Average Variance Extracted (AVE) yang telah ditentukan untuk memperkuat hasil pengukuran berada pada tingkat validitas yang dapat diterima, seperti terlihat pada Tabel 6. Hasilnya, seluruh konstruk telah memenuhi validitas yang baik karena nilai AVE seluruh konstruk diatas 0,500. Terakhir, penilaian model pengukuran adalah dengan melihat hasil Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR) yang ditunjukkan pada Tabel 4. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, telah diputuskan bahwa hasil CA dan CR dari Nilai Employee performance, individual carактерistic, job crafting, job satisfaction menghasilkan tingkat kriteria yang dapat diterima karena hasil CA diatas 0,600 dan CR diatas 0,700.

#### 4.3.5 Analisa Inner Model (Evaluasi Model Struktural)

Nilai R<sup>2</sup> menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai R<sup>2</sup> semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik. Ada beberapa uji untuk model struktural yaitu seperti (1) *R Square* pada konstruk endogen nilai *R Square*

adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut (Azuar Juliandi, 2018) nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah).

**Tabel 7**  
**R Square**

	R Square
employee performance _	0.494
job satisfaction _	0.497

Sumber: Smart PLS 2023

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi diatas, dapat disimpulkan bahwa Nilai *R Square* pengaruh secara bersama-sama atau simultan individual characteristic, job crafting dan job satisfaction terhadap employee performance adalah sebesar 0,494, yang artinya moderat (sedang). nilai Sedangkan *job crafting*, *individual characteristic* melalui *job satisfaction* secara bersama sama terhadap *employee performance* sebesar 0.497 yang artinya moderat (sedang). Maka, dapat dijelaskan bahwa semua konstruk exogen (*individual characteristic*, *job crafting* dan *job satisfaction*) secara serentak mempengaruhi employee performance sebesar 0,497 atau 49,7%. Oleh karena nilai R square 0,50 termasuk kategori moderat, maka pengaruh semua konstruk eksogen individual *characteristic*, *job crafting* dan *job satisfaction* terhadap terhadap *employee performance* termasuk sedang.

#### 4.4 Hasil *Bootstrapping* (Uji Hipotesis)

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode bootstrapping terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidak normalan data penelitian. Hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* dari analisis SEM PLS sebagai berikut.

**Tabel 8. Path Coefficient**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
individual characteristic -> employee performance _	0.392	0.371	0.140	2.795	0.005	Mendukung
individual characteristic -> job satisfaction _	0.387	0.394	0.115	3.356	0.001	Mendukung
job crafting -> employee performance _	-0.026	-0.002	0.132	0.196	0.845	Tidak mendukung
job crafting -> job satisfaction _	0.357	0.353	0.112	3.187	0.002	Mendukung
job satisfaction _ -> employee performance _	0.400	0.401	0.094	4.243	0.000	Mendukung

Sumber: Smart PLS 2023

Hasil Tabel 5 menunjukkan bahwa estimasi sampel asli adalah positif (yaitu 0.392) yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara individual characteristic dan employee performance adalah positif, yang berarti H1 diterima. Individual characteristic terhadap job satisfaction adalah positif (yaitu, 0,387), yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara adalah positif yang berarti H2 diterima. Job crafting terhadap employee performance adalah negatif (yaitu 0,026), yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara crafting dan employee performance adalah negatif, yang berarti H3 ditolak. Job

crafting terhadap job satisfaction adalah positif (yaitu, 0,357), yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *job crafting* dan *job satisfaction* adalah positif yang berarti H4 diterima. *Jobsatisfaction* terhadap *employee performance* adalah positif (yaitu 0,400), yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *job satisfaction* terhadap *employee performance* adalah positif, yang berarti H5 diterima.

**Tabel 9**  
**Hasil Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
individual carактерistic -> job satisfaction -> employe performance _	0.155	0.156	0.053	2.909	0.004	Mendukung
job crafting -> job satisfaction -> employe performance _	0.143	0.144	0.063	2.277	0.023	Mendukung

Sumber: Smart PLS 2023

Sedangkan pengaruh moderasi atau tidak langsung dari variabel *individual carактерistic* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* adalah positif dan signifikan. *Job crafting* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* hasilnya adalah positif dan signifikan. Hasil ini telah mengungkapkan bahwa variabel *job satisfaction* dapat berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap variabel *employee performance*.

#### 4.5 Uji Sobel (Sobel test)

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dalam Ghozali (2018:244) dan dikenal dengan Uji Sobel (Sobel Test). Uji sobel dilakukan untuk dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) yang disebabkan adanya variabel mediasi (M). Untuk melihat indirect effect tidak dapat dilakukan dengan SmartPLS, sehingga dilakukan dengan alat uji yaitu menggunakan *Calculation for the Sobel Test* dan dibutuhkan informasi dengan memasukkan original sample dan standard error dari setiap variable independennya terhadap variable dependen jika ada mediator dan tanpa mediator. Apabila sobel test statistic  $\geq 1,96$  dengan signifikan 5%, maka variable tersebut dapat dikatakan mampu memediasi antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2018).

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	3.426	Sobel test: 2.17820359	0.02939088
$t_b$	2.822	Aroian test: 2.12494174	0.03359147
		Goodman test: 2.23568233	0.02537259
Reset all		Calculate	

**Gambar 3. Hasil uji sobel**  
**Sumber:** Hasil Data diolah2023

Dari hasil gambar 3 menunjukkan bahwa Hasil uji Sobel menunjukkan nilai t-hitung sebesar  $2,178 >$  dari t-tabel (1.96). Maka sesuai dengan hasil *Bostrapping* SEM PLS bahwa *individual characteristic* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* adalah positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesis H6 mendukung data mendukung model. Selanjutnya untuk uji sobel berikutnya untuk menguji *job crafting* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*.

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	3.331	Sobel test:	2.65425005
$t_b$	4.393	Aroian test:	2.61163476
		Goodman test:	2.69902195
		Reset all	Calculate

**Gambar 4.** Hasil uji sobel  
**Sumber:** hasil data diolah2023

Dari hasil gambar 3 menunjukkan bahwa Hasil uji Sobel menunjukkan nilai t-hitung sebesar  $2,654 >$  dari t-tabel (1.96). Maka sesuai dengan hasil *Bostrapping* SEM PLS bahwa *Job crafting* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* hasilnya adalah positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesis H7 mendukung data mendukung model.

#### 4.6 Pembahasan

##### 4.6.1 *Individual Characteristic Terhadap Job satisfaction*

Hasil pengujian hipotesis bahwa *individual characteristic* pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tepat dan sesuai seseorang dengan pekerjaannya maka semakin puas seorang karyawan dalam bekerja. Hal ini konsiten dengan temuan Escardibul & Afcha, (2017) ; Cansoy, (2018) ; Bellmann & Hübler, (2020) bahwa *individual characteristic* memiliki pengaruh signifikan terhadap *jobsatis satisfaction*.

##### 4.6.2 *Job Crafting Terhadap Job Satisfaction*

Rasa memiliki, jenis kelamin, serta usia mempengaruhi dan dianggap penting karena dapat menunjang kerajinan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menjadi lebih antusias dengan apa yang mereka lakukan, otomatis kepuasan dalam bekerja akan meningkat. Dukungan hasil penelitian Ingusci et al., (2016) T. Zhang & Li, (2020) ; Chen et al., (2023) bahwa kerajinan pekerjaan terbukti memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

##### 4.6.3 *Job satisfaction Terhadap Employee performance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sarana Panen Perkasa, berdasarkan persentase kuesioner, nilai indikator yang diperoleh pada variabel kepuasan kerja masih rendah. Dimana hasil rata-rata seorang karyawan cenderung menunjukkan ketidakpuasan kerja. Hal ini mungkin terjadi karena karakteristik pekerjaan tidak mengutamakan kepuasan tetapi mengutamakan kinerja pegawai. Oleh karena itu, kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak dapat



memprediksi kinerja karyawan. Hasil data ini menunjukkan pentingnya peran variabel perantara dalam model penelitian. Sejalan dengan Subakti, (2013) ; Fauziek & Yanuar, (2021) yang menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan variabel mediasi tambahan untuk memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

#### **4.6.4 Individual Characteristic Terhadap Employee Performance**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa perubahan karakteristik pribadi akan menyebabkan perubahan kinerja karyawan ke arah yang positif, yaitu jika karakteristik pribadi karyawan semakin baik maka efisiensi kerja akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya. Dukungan penelitian sejalan dengan Hidayah, (2018) ; Park & Park, (2019) ; Esthi, (2020) menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.6.5 Job Crafting dan Employee Performance**

Penelitian ini menguji bagaimana kerajinan kerja dan kinerja karyawan mempengaruhi dalam praktik SDM. Kami menemukan bahwa kerajinan kerja lebih terkait erat dengan kinerja dalam pekerjaan ekstra, sejalan dengan penelitian Guan & Frenkel, (2018) ; Lichtenthaler & Fischbach, (2018) ; Junça-Silva et al., (2022) kerajinan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kinerja karyawan.

#### **4.6.6 Mediasi Job Satisfaction**

Selain itu, preferensi gaya kepemimpinan karyawan mungkin dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk karakteristik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa mengukur dan menganalisis gaya kepemimpinan suatu organisasi, dikombinasikan dengan karakteristik individu pemimpin dan karakteristik pribadi karyawannya hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sejalan dengan studi Dimitrious Belias, (2014) ; Ali & Zia-ur-Rehman, (2014) ; Adamy et al., (2018) ; Sabuhari et al., (2020) ; Tran, (2021) ; Khair & Loviky, (2023) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara parsial memediasi pengaruh karakter individu terhadap kinerja pegawai.

Manajemen sumber daya manusia dikatakan berhasil dalam perusahaan salah satu faktor terletak pada peningkatan kerajinan kerja dan kinerja karyawan melalui solusi meningkatkan kepuasan kerja sehingga meningkatkan prestasi kerja dan tercapainya tujuan perusahaan. Study sejalan dengan penelitian (Dubbelt et al., (2019) ; Sobaci & Polatci, (2020) ; Chen et al., (2023) Siswadi & Lestari, (2021) mengungkapkan bahwa pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa kerajinan kerja dan kinerja karyawan secara parsial dimediasi kepuasan kerja karyawan.

### **5. Simpulan Keterbatasan dan Saran**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa arah hubungan antara *individual characteristic* dan *employee performance* positif dan signifikan. *Individual characteristic* terhadap *job satisfaction* adalah positif yang menunjukkan bahwa positif signifikan. Dibandingkan *Job crafting* terhadap *employee performance* adalah negatif yang menunjukkan bahwa hubungan antara crafting dan *employee performance* memiliki pengaruh kecil. *Job crafting* terhadap *job satisfaction* menunjukkan bahwa memiliki hubungan positif dan

signifikan. *Job satisfaction* terhadap employee performance menunjukkan bahwa memiliki hubungan positif signifikan. Di antara dimensi keterlibatan karyawan, semangat dan penyerapan ditemukan menjadi faktor yang mendominasi. Energi, fokus, dan keterlibatan dalam pekerjaan, yang diwujudkan melalui keterlibatan karyawan, meningkatkan kemampuan diri karyawan dan memungkinkan mereka menghadapi situasi baru dan tantangan sehari-hari di industri. Mengingat pentingnya faktor-faktor ini, umpan balik rutin dari karyawan perlu dipertahankan dan ditangani dengan bijak oleh perusahaan. Oleh karena itu, karakter karyawan, keterlibatan karyawan harus didorong serta manajemen harus secara teratur berinteraksi dengan karyawan.

Penelitian saat ini mengakui beberapa keterbatasan yaitu: Pertama, para responden ragu-ragu untuk mengungkapkan profil mereka saat ini seperti gaji, usia, hubungan mereka dengan perusahaan. Kedua, peneliti tidak dapat mencatat masalah-masalah tertentu yang belum diungkapkan pada karyawan, yang mungkin berguna dalam penelitian. Ketiga, luas dan jumlah sampel masih belum meluas dan hanya satu perusahaan saja sehingga dapat memantapkan hasil analisis yang lebih baik. Lebih lanjut untuk memperkuat penelitian ini, penelitian di masa depan juga harus mencakup parameter evaluasi demografi dan variabel organisasi, yang berdampak pada karakteristik karyawan dan keterlibatan karyawan bukan hanya pada karyawan swasta saja melainkan karyawan perusahaan pemerintah juga perlu ditambahkan. Penelitian di masa depan juga dapat dilakukan untuk membandingkan peran keterlibatan karyawan dan karakteristik karyawan antara karyawan manajerial dan non-manajerial. Studi perbandingan keterlibatan karyawan di perusahaan pemerintah maupun di perusahaan swasta.

## Referensi

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. da C., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 20(4), 516–532.
- Adamy, M., Lumbanraja, P., Lubis, A. N., & Siahaan, E. (2018). *The Influence of Individual Characteristics and Transformational Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance at Bank Aceh Sharia*. May.
- Alfarizi, A., Haryadi, D., & Syaechurodji. (2022). Mediating of Job Satisfaction in Improving Employee Performance with The Role Of Empowerment And Work Discipline. *Jurnal Mantik*, 6(2), 1892–1902.
- Ali, N., & Zia-ur-Rehman, M. (2014). Impact of Job Design on Employee Performance, Mediating Role of Job Satisfaction: A Study of FMCG's Sector in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 9(2).
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529.
- Araujo, T., Helberger, N., Kruikemeier, S., & de Vreese, C. H. (2020). In AI we trust? Perceptions about automated decision-making by artificial intelligence. *AI and*

- Society*, 35(3), 611–623.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351.
- Azaliney Binti Mohd Amin, F., Mohd Mokhtar, N., Adibah binti Ibrahim, F., Norazmi bin Nordin, M., Cawangan Negeri Sembilan Fakulti Pengurusan dan Perniagaan, M., & Teknologi MARA Pahang Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, U. (2021). A Review Of The Job Satisfaction Theory For Special Education Perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 5224–5228.
- Azuar Juliandi. (2018). Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS. *Jangan Belajar*, 1(was), 1.
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work–life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424–441.
- Cansoy, R. (2018). The Relationship between School Principals’ Leadership Behaviours and Teachers’ Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, 12(1), 37.
- Chen, H., Yang, X., Xia, W., Li, Y., Deng, Y. L., & Fan, C. (2023). The relationship between gratitude and job satisfaction: The mediating roles of social support and job crafting. *Current Psychology*, 42(4), 3134–3141.
- Cheng, J. C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72(February), 78–85.
- Chintalapti, N. R. (2021). Impact of employee motivation on work performance. *ANUSANDHAN – NDIM’s Journal of Business and Management Research*, 3(2), 24–33.
- Crisci, A., Sepe, E., & Malafronte, P. (2019). What influences teachers’ job satisfaction and how to improve, develop and reorganize the school activities associated with them. *Quality and Quantity*, 53(5), 2403–2419.
- Daryanto, E. (2014). Individual Characteristics, Job Characteristics, and Career Development: A Study on Vocational School Teachers’ Satisfaction in Indonesia. *American Journal of Educational Research*, 2(8), 698–702.
- De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400–412.
- Dimitriou Belias. (2014). Leadership and job satisfaction: A review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24–46.
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314.
- Eliyana, A., Ma’arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational

- commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.
- Escardíbul, J. O., & Afcha, S. (2017). Determinants of the job satisfaction of PhD holders: an analysis by gender, employment sector, and type of satisfaction in Spain. *Higher Education*, 74(5), 855–875.
- Esthi, R. B. (Raniasari). (2020). Performance of Employees : Individual Characteristics and Work Environment in PT Kawai Nip. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 360–368.
- Farooq, M., Hussain, M., Wakeel, A., & Siddique, K. H. M. (2015). Salt stress in maize: effects, resistance mechanisms, and management. A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 35(2), 461–481.
- Fauzieq, E., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 680.
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349–369.
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607.
- Hair, J. F. H., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953–968.
- Hidayah, A. K. (2018). The Influence of Individual Characteristics, and Leadership, through Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance of East Kalimantan Forestry Agency Office. *International Journal of Accounting, Finance, and Economics*, 1(1), 1–14.
- Ilhami, S. D., Armanu, & Noermijati. (2020). Research in Business & Social Science The impact of individual characteristics towards employee performance of millennial employees : The moderating effect of training. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(4), 323–329.
- Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A., & Urbini, F. (2016). Job crafting and job satisfaction in a sample of italian teachers: The mediating role of perceived organizational support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 675–687.
- Junça-Silva, A., Silva, S., & Caetano, A. (2022). Job crafting, meaningful work and performance: a moderated mediation approach of presenteeism. *SN Business & Economics*, 2(4), 1–21.
- Khair, H., & Loviky, F. B. (2023). *Work Engagement and Emotional Intelligence on Personnel Performance : The Mediating Role of Job Satisfaction*. 5(1), 77–91.

- Kim, G.-N., & Lee, Y.-M. (2016). Towards High Performance Organization: The Impacts of Job Characteristics and Job Crafting. *International Journal of U- and e- Service, Science and Technology*, 9(2), 85–100.
- Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75(February), 18–26.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119(May), 1–4.
- Laurence, G. A., Fried, Y., Yan, W., & Li, J. (2020). Enjoyment of Work and Driven to Work as Motivations of Job Crafting: Evidence from Japan and China. *Japanese Psychological Research*, 62(1), 1–13.
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116(December 2018), 0–1.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 620–632.
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312.
- Maurizio Zanardi, & Jprge O.Brusa. (2023). the Effect of Work Environment and Individual Characteristics on Medical Medical Employee Performance At Pt Sari Tani Sumatra. *MEDALION JOURNAL: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 4(1), 15–21.
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771–786.
- Moreira, A., Encarnação, T., Viseu, J., & Sousa, M. J. (2022). Job Crafting and Job Performance: The Mediating Effect of Engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 14(22), 1–18.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 717–725.
- Rehman, A. U., Ullah, M. I., & Abrar-Ul-Haq, M. (2015). The Influence of Individual Characteristics on Organization Performance and Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1), 1–6.
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 182–188.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.

- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786.
- Sameer, S. K., & Priyadarshi, P. (2021). Interplay of organizational identification, regulatory focused job crafting and job satisfaction in management of emerging job demands: evidence from public sector enterprises. *International Review of Public Administration*, 26(1), 73–91.
- Sapta, I. K. S., Muafi I, M., & Setini, N. M. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495–505.
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of Job Satisfaction , Employee Loyalty and Employee Commitment on Leadership Style ( Human Resource Literature Study ). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762–772.
- Schenk, A. M., & Fremouw, W. J. (2012). Individual characteristics related to prison violence: A critical review of the literature. *Aggression and Violent Behavior*, 17(5), 430–442.
- Siswadi, Y., & Lestari, D. (2021). Effect of Work Motivation, Emotional Intelligence and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, 2(1), 227–237.
- Slemp, G. R., & Vella-brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting Gavin R. Slemp · Dianne A. Vella-Brodrick Abstract: Empirical research on employee job crafting is scarce, probably because until recently scales w. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
- Sobaci, F., & Polatci, S. (2020). the Effect of Job Crafting on Job Satisfaction: a Research on Teachers. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1), 49–56.
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–15.
- Subakti, A. G. (2013). Terhadap Kinerja Karyawan Di Café X Bogor. *Jurnal Motivasi*, 4(9), 596–606.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2).
- Tran, D. B. (2021). Locus of Control and Job Satisfaction in Australia: The Mediating Role of Job Perception. *Journal of Behavioral and Experimental Economics* , 95, 101771.
- Villajos, A., García-Ael, C., & Topa, G. (2019). Job crafting among labor union representatives: Its impact on work engagement and job satisfaction. *Social Sciences*, 8(1).
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-

analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1–28.

- zaenal fanani, sri ningsih, H. (2019). The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristic on Employee Job Satisfaction at PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Faktor-Faktor Penentu Kualitas Pelaporan Keuangan Dan Kepercayaan Investor*, 1(1), 1–7.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 48(2).
- Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E., & Cortese, C. G. (2019). The nature of job crafting: Positive and negative relations with job satisfaction and work-family conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7).

**Penulis Korespondensi**

Siti Namira Hardiyanti dapat dihubungi melalui: [snmirahr1064@gmail.com](mailto:snmirahr1064@gmail.com)