

**THE INFLUENCE OF WORK CHARACTERISTICS AND EMPLOYEE
DEVELOPMENT ON JOB SATISFACTION THROUGH WORK ENGAGEMENT
AT THE YOGYAKARTA REGIONAL HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT CENTER**

**PENGARUH JOB CHARACTERISTICS DAN EMPLOYEE DEVELOPMENT
TERHADAP JOB SATISFACTION MELALUI WORK ENGAGEMENT DI
PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA REGIONAL
YOGYAKARTA**

Rizky Indah Septiana¹, Arief Subyantoro², Sri Dwi Ari Ambarwati³

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN "Veteran" Yogyakarta^{1,2,3}

rizkyindah.xxii@gmail.com¹

ABSTRACT

This study aims to analyse the effect of Job Characteristics and Employee Development on Job Satisfaction mediated by Work Engagement in employees of the Yogyakarta Regional Human Resources Development Center. The phenomenon behind this research is the low level of job promotion, limited employee competency development, and lack of employee work engagement, which affect job satisfaction in the Yogyakarta Regional PPSDM environment. The research method uses a quantitative approach with primary data obtained through questionnaires distributed to 86 respondents. Data were analysed using Partial Least Square (PLS) technique. Independent variables include Job Characteristics and Employee Development, the dependent variable is Job Satisfaction, and the mediating variable is Work Engagement. The results showed that Job Characteristics and Employee Development significantly influenced Job Satisfaction. In addition, Work Engagement is proven to mediate the relationship between the two independent variables with Job Satisfaction. This research provides a practical contribution for organisations in designing policies and programs to increase employee job satisfaction through improving job characteristics and continuous competency development.

Keywords: Job Characteristics, Employee Development, Job Satisfaction, Work Engagement.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Job Characteristics* dan *Employee Development* terhadap *Job Satisfaction* yang dimediasi oleh *Work Engagement* pada karyawan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah rendahnya tingkat promosi jabatan, keterbatasan pengembangan kompetensi pegawai, dan kurangnya keterlibatan kerja pegawai, yang memengaruhi kepuasan kerja di lingkungan PPSDM Regional Yogyakarta. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada 86 responden. Data dianalisis menggunakan teknik Partial Least Square (PLS). Variabel independen meliputi *job characteristics* dan *employee development*, variabel dependen adalah *job satisfaction*, dan variabel mediasi adalah *work engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job characteristics* dan *employee development* secara signifikan memengaruhi *job satisfaction*. Selain itu, *work engagement* terbukti memediasi hubungan antara kedua variabel independen tersebut dengan *job satisfaction*. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan dan program untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui perbaikan karakteristik pekerjaan dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Job Characteristics, Employee Development, Job Satisfaction, Work Engagement.

PENDAHULUAN

Setelah di berlakukannya reformasi birokrasi di Indonesia telah berdampak kepada adanya penyederhanaan struktur organisasi. Penyederhanaan birokrasi tersebut dilakukan dengan menyederhanakan

struktur birokrasi menjadi dua level dan mengalihkan jabatan struktur dibawah dua level tersebut menjadi jabatan fungsional. (Permen PANRB Nomor 25 Tahun 2020). Sehingga dalam rangka pelaksanaan kebijakan penyederhanaan birokrasi di lingkungan instansi

pemerintah dan optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi pusat pengembangan sumber daya manusia kementerian dalam negeri, perlu dilakukannya penyesuaian terhadap Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri. Setelah adanya

penyederhanaan tersebut maka Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta mengalami pengurangan jumlah jabatan struktural, sehingga kesempatan pegawai untuk dapat mendapatkan promosi menjadi menurun.

Tabel 1. Data Promosi Jabatan PPSDM Regional Yogyakarta Tahun 2019 s.d 2024

Tahun	Jumlah Jabatan Struktural	Jumlah Promosi Jabatan
2019	14	0
2020	5	1
2021	5	0
2022	5	0
2023	5	1
2024	5	0

Sumber: Data di olah, 2024

Pada Tabel 1 menunjukkan data jumlah jabatan struktural yang terdapat pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta sebelum dan sesudah reformasi birokrasi yaitu pada rentang tahun 2019 sampai dengan 2024. Dapat terlihat bahwa jumlah jabatan struktural pada tahun 2019 yang semula berjumlah 14 jabatan menurun menjadi berjumlah 5 jabatan struktural saja mulai pada tahun 2020 hingga tahun 2024 ini. Dalam tabel tersebut juga dapat terlihat bahwa promosi jabatan hanya terjadi 2 kali pada jabatan berbeda pada tahun 2020 dan tahun 2023 saja. Promosi tersebut pun baru terjadi ketika adanya kekosongan jabatan yang disebabkan pejabat sebelumnya telah pensiun. Bagi PNS yang menduduki jabatan struktural akan diberikan tunjangan tambahan lainnya yakni berupa, tunjangan jabatan struktural dan tunjangan kinerja sesuai tingkatan jabatannya. Namun Pegawai Negeri Sipil yang terdampak dalam penyederhanaan birokrasi tersebut mengalami penurunan komponen gaji karena tidak lagi mendapatkan tunjangan

jabatan struktural. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2007 Tentang Tunjangan Jabatan Struktural pada Pasal 4 bahwa pemberian tunjangan jabatan struktural dihentikan apabila Pegawai Negeri Sipil, diangkat dalam jabatan fungsional atau karena hal lain yang mengakibatkan pemberian tunjangan dihentikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Hal tersebut menjadi bukti fenomena yang membuat kurangnya kesempatan bagi para pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan dan tambahan gaji, mengingat jumlah Pegawai Negeri Sipil di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta yang tidak menduduki jabatan struktural yang setara mencapai jumlah yang banyak yakni hingga 86 orang pegawai.

Terdapat beberapa faktor yang berpotensi dapat mempengaruhi kepuasan pegawai antara lain adalah karakteristik pekerjaan, pengembangan pegawai dan kerikatan kerja. Model karakteristik pekerjaan merupakan

sebuah model yang mengusulkan bahwa pekerjaan apa pun dapat digambarkan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yakni : variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik (Robbins & Judge, 2017) Model karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics Model*) tersebut pertama kali dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1976) merupakan salah satu kerangka teoretis yang digunakan untuk memahami bagaimana berbagai aspek pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya adalah karakteristik pekerjaan (*job characteristics*). Menurut (Robbins & Judge, 2017:283) *job characteristics model* mengusulkan bahwa individu memperoleh penghargaan internal ketika mereka mengetahui (pengetahuan tentang hasil

dalam model) bahwa mereka secara pribadi telah bekerja dengan baik (mengalami tanggung jawab) dalam tugas yang mereka pedulikan (mengalami kebermaknaan). Semakin banyak ketiga kondisi psikologis ini ada, semakin besar motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan, dan semakin rendah tingkat ketidakhadiran dan kemungkinan mereka untuk keluar. Bagi Pegawai Negeri Sipil karakteristik pekerjaan tertuang dalam analisis jabatan. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja bahwa Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan.

Tabel 2. Data Analisis Jabatan PPSDM Regional Yogyakarta Tahun 2024

No.	Jabatan (JFU & JFT)	Jumlah Jabatan	Analisis Jabatan	
			Jumlah Keter sediaan	Jumlah Kesesuaian Terhadap Pegawai
1.	Widyaiswara Ahli Utama	3	0	0
2.	Widyaiswara Ahli Madya	10	0	0
3.	Widyaiswara Ahli Muda	2	0	0
4.	Widyaiswara Ahli Pertama	3	0	0
5.	Assessor SDM Aparatur Ahli Madya	1	0	0
6.	Analisis Pengembangan Kompetensi Ahli Madya	1	0	0
7.	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda	2	0	0
8.	Perencana Ahli Muda	3	0	0
9.	Analisis Pengembangan Kompetensi Ahli Muda	3	0	0
10.	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	2	0	0
11.	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Madya	1	0	0
12.	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	1	0	0
13.	Pranata Keuangan APBN Penyelia	1	1	0
14.	Pustakawan Ahli Muda	1	0	0
15.	Arsiparis Ahli Pertama	1	0	0
16.	Perawat Pertama	1	1	1
17.	Analisis Pengembangan SDM Aparatur	5	5	2
18.	Penyusun Norma, Standar, Prosedur Dan Kriteria	4	4	4
19.	Penyusun Program Penyelenggaraan Diklat	5	5	1
20.	Analisis Monitoring, Evaluasi Dan Pelaporan	3	3	2
21.	Pengelola Data Alumni	3	3	0
22.	Pengadministrasi Umum	6	6	1
23.	Pengadministrasi Pelatihan	1	0	0

No.	Jabatan (JFU & JFT)	Jumlah Jabatan	Analisis Jabatan	
			Jumlah Keter sediaan	Jumlah Kesesuaian Terhadap Pegawai
24.	Pengelola Penyelenggara Diklat	3	3	0
25.	Pengelola Data	1	1	0
26.	Penyusun Rencana Kebutuhan Sarana Dan Prasarana	1	1	0
27.	Analisis Pengembangan Sarana Dan Prasarana	1	1	1
28.	Pengelola Penataan Sarana Dan Prasarana	1	1	1
29.	Pengelola BMN	1	1	0
30.	Pengelola Perpustakaan	1	1	0
31.	Pengadministrasi Pemeliharaan Gedung Kantor	1	1	1
32.	Pengadministrasi Perpustakaan	1	1	0
33.	Pengadministrasi Sarana Dan Prasarana	1	1	1
34.	Pengelola Kendaraan Dan Perjalanan Dinas	1	1	1
35.	Penyusun Rencana Mutasi	1	1	1
36.	Analisis Pengembangan Karir	1	1	1
37.	Pengelola Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian	1	0	0
38.	Sekretaris	1	1	0
39.	Pengolah Data Anggaran dan Perbendaharaan	1	1	0
40.	Pengolah Data Pelaksanaan Program	1	1	0
41.	Pengelola Bahan Perencanaan	1	0	0
42.	Pengadministrasi Perencanaan Dan Program	1	1	1
43.	Analisis Laporan Keuangan	1	1	1
44.	Penata Laporan Keuangan	1	1	1
45.	Penata Keuangan	1	1	1
46.	Analisis Pelaksanaan Anggaran	1	0	0
47.	Pengelola Anggaran	1	1	1
48.	Pranata Kearsipan	1	1	0
49.	Pengadministrasi Keuangan	1	1	0
Jumlah		91	53	23

Sumber: Data di olah, 2024

Berdasarkan Tabel 2 mengenai Data Analisis Jabatan PPSDM Regional Yogyakarta Tahun 2024 dari total 91 orang pegawai pada jabatan fungsional tertentu (fungsional) dan jabatan fungsional umum (pelaksana) analisis jabatan yang tersedia hanya berjumlah 53 dan hanya 23 analisis jabatan yang informasinya memiliki kesesuaian dengan pegawai yang memiliki jabatan tersebut. Hal tersebut diakibatkan karena belum adanya pemutakhiran data terkait analisis jabatan dengan jabatan serta jumlah pegawai yang ada. Menurut penelitian Santoso (2020), apabila karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan menggunakan keterampilan yang dimiliki, dapat menyelesaikan

pekerjaan yang diberikan, dapat mengambil keputusan dengan baik dan merasa pekerjaan itu penting. Sehingga penting bagi sebuah organisasi untuk memikirkan bagaimana karakteristik pekerjaan yang tepat dapat memberikan dampak yang baik bagi para pegawai untuk dapat melakukan pekerjaannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan pegawai atas pekerjaannya tersebut. Menurut (McShane & Glinow, 2020) model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi lima dimensi pekerjaan inti yang menghasilkan tiga kondisi psikologis. Karyawan yang mengalami kondisi psikologis ini cenderung memiliki tingkat motivasi kerja internal yang lebih tinggi (motivasi dari

pekerjaan itu sendiri), kepuasan kerja (khususnya kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri), dan efektivitas kerja.

Salah satu dampak adanya kemajuan teknologi di era industrial 4.0 ini berakibat dengan semakin tingginya tuntutan dan persaingan dalam bekerja bagi para pegawai. Selain pentingnya karakteristik pekerjaan bagi para pegawai, tentunya adanya pengembangan pegawai juga dapat membantu pegawai merasakan kepuasan kerja. Sebagai kantor yang membidangi pengembangan sumber daya manusia maka pengembangan kepada seluruh pegawai juga harus mendapatkan perhatian penting untuk dapat dilakukan dan difasilitasi oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta agar dapat membekali dan memastikan bahwa para pegawai memiliki kemampuan-kemampuan yang diperlukan dalam bekerja, agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Menurut (Subyantoro et al., 2022:2), pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

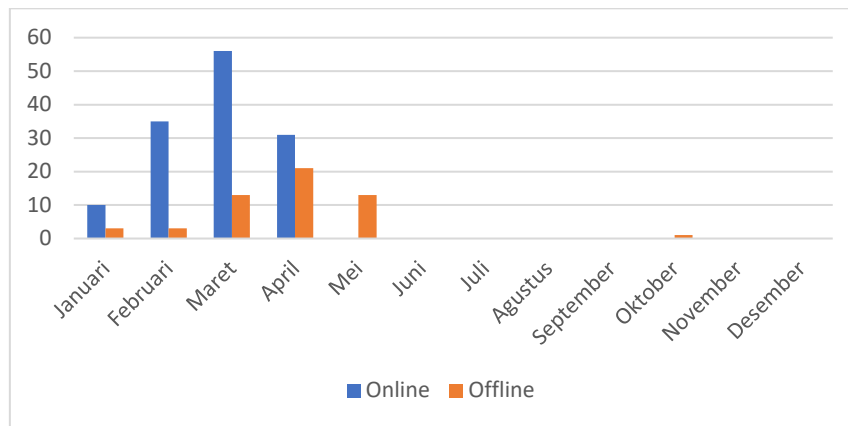
Pengembangan merupakan suatu hak dan kewajiban bagi para Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 Ayat 1 Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian Kompetensi PNS yang bersangkutan. Dalam kegiatan bekerja para pegawai tidak hanya harus sekedar melakukan rutinitas bekerja namun juga harus di berikan ruang atau kesempatan untuk dapat mengembangkan diri.

Pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa materiel dan/atau nonmateriel (UU Nomor 20 Tahun 2023). Komponen penghargaan dan pengakuan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana yang dimaksud pada Undang-Undang tersebut salah satunya adalah pengembangan diri. Lebih lanjut dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 21, pengembangan diri dapat berupa pengembangan talenta dan karier dan/atau pengembangan kompetensi.

Para Pegawai Negeri Sipil dalam setahun harus dapat memenuhi minimal Jam Pelajaran (JP) sesuai dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 Ayat 2 menyebutkan bahwa hak dan kesempatan untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi sebagaimana dimaksud dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) Tahun. Pengembangan pegawai hendaknya dapat dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan pegawai. Program pengembangan karyawan ini hendaknya (Subyantoro et al., 2022) kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan Perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Namun pada kenyataannya pengembangan pegawai membutuhkan pendanaan yang tidak sedikit. Berdasarkan hasil studi Pusat Kajian Reformasi Administrasi Lembaga Administrasi Negara Tahun 2015 sebuah instansi pemerintah pusat membutuhkan anggaran sejumlah Rp. 6 miliar untuk dapat melakukan program pengembangan kompetensi terhadap 50% pegawainya (Sinurat & Prianto, 2022) Begitu juga yang terjadi di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Regional Yogyakarta, adanya keterbatasan anggaran menjadi sebuah

kendala dalam proses pengembangan pegawai.



Gambar 1. Data Pengembangan Kompetensi PPSPDM Regional Yogyakarta Tahun 2023

Sumber: Data di olah, 2023

Pada Gambar 1.mengenai data pengembangan kompetensi pegawai PPSPDM Regional Yogyakarta pada tahun 2023, dapat terlihat bahwa dari 25 orang pegawai yang telah melaporkan pengembangan kompetensinya terdapat pelaksanaan pengembangan pegawai pada bulan Januari hingga Mei yang berupa pelatihan, *workshop*, bimtek, dan *webinar*. Namun pada bulan Juni hingga bulan Desember terjadi penurunan bahkan tidak ada pengembangan kompetensi yang terlaksana. Sehingga hal tersebut menjadi bukti fenomena pengembangan pegawai yang telah dilakukan/ difasilitasi oleh PPSPDM Regional Yogyakarta masih belum terlaksana dengan baik. Pengembanagan pegawai sangat bermanfaat bagi pegawai, selain untuk dapat mengembangkan kompetensinya, pegawai juga dapat mempersiapkan diri untuk jabatan yang mungkin akan di jabat dimasa depan. Menurut (Subyantoro et al., 2022:17) dasar-dasar pengembangan sumber daya manusia mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan saat ini, guna

mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi yang terus berkembang dan berubah. Sehingga hal tersebut tentunya dapat memberikan bekal sekaligus pengaruh untuk kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Menurut Rivai dan Sagala dalam (Subyantoro et al., 2022), adapun manfaat pelatihan yang dibedakan menjadi tiga golongan, salah satunya adalah manfaat untuk karyawan yang meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan. Hal tersebut juga telah di bahas oleh (Dessler, 2017:235) yang mengungkapkan bahwa pelatihan itu penting. Bahkan jika karyawan berpotensi besar tidak tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, mereka akan berimprovisasi atau tidak melakukan hal yang berguna sama sekali.

Menurut hasil survei yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengenai *Employee Engagement* pada tahun 2023 bahwa dari ke 4 wilayah survey, terdapat 2 wilayah yang skor *Net Promoter Score* (NPS) lebih rendah dibandingkan wilayah survey lain meskipun masih

pada tingkatan baik, yang salah satunya adalah Instansi Pusat.

Tabel 3. Survei *Employee Engagement* Tahun 2023

No	Kategori	Skor <i>Net Promoter Score</i> (NPS)
1.	Pusat	5,17%
2.	Wilayah	WIT
3.		WITA
4.		WIB
		21,33%
		13,10%

Sumber: Kemen PAN Reformasi Birokrasi, 2023

Pada Tabel 3 Survei *Employee Engagement* Tahun 2023 terlihat bahwa Wilayah Pusat memiliki *Net Promoter Score* (NPS) 5,17% yang cukup jauh bila dibandingkan dengan Wilayah survei di Indonesia Tengah dan Indonesia Barat. Sasaran survey Wilayah Pusat terdiri dari Kementerian dan Lembaga di Indonesia, yang salah satunya yaitu Kementerian Dalam Negeri dan termasuk di dalamnya adalah Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta. Hal tersebut juga diperkuat berdasarkan hasil wawancara dengan tiga orang pegawai pada aspek *dedication* bahwa para pegawai lebih banyak melakukan kegiatan bekerja seperti kebiasaan yang ada di kantor dan sesuai dengan perintah atasan saja tanpa adanya memunculkan ide atau gagasan untuk pekerjaannya atau kantor karena beberapa alasan diantaranya kemunculan ide baru dianggap diluar kebiasaan yang bekerja yang ada dan adanya ketidak sesuaian antara jabatan dengan pekerjaan dilakukan oleh pegawai. Sehingga hal tersebut menjadi bukti fenomena masih rendahnya keterlibatan kerja para pegawai. *Work Engagement* atau keterlibatan kerja merupakan keinginan pegawai dalam melibatkan diri atau berpartisipasi dalam melakukan aktivitas bekerja. Menurut (Dessler, 2017), keterlibatan kerja merupakan sejauh mana karyawan suatu organisasi secara psikologis terlibat, terhubung, dan

berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja pegawai juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja para pegawai.

Menurut (Bakker & Leiter, 2010), kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang. Sedangkan keterlibatan kerja berkaitan dengan suasana hati karyawan di tempat kerja. Meskipun kedua konsep ini memiliki perbedaan antara pendekatan emosional dan kognitif, namun kepuasan kerja dan keterlibatan kerja saling berkaitan. Keduanya saling mempengaruhi, karena karyawan yang merasa puas cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya dan sebaliknya, keterlibatan aktif dapat meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan. Pada akhirnya, keseimbangan antara kedua aspek ini sangat penting untuk menciptakan kepuasan yang optimal di tempat kerja.

Penelitian terkait kepuasan kerja yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian (Rai & Maheshwari, 2021) dan (Pamudyarini, 2022) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, penelitian (Pramono & Purwaningrum, 2022) memberikan hasil yang berbeda, yaitu karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian ini

menandakan adanya inkonsistensi dalam temuan terkait hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja. Beberapa penelitian yang telah dilakukan juga menunjukkan hasil yang beragam mengenai hubungan antara *employee development* terhadap *job satisfaction*. Menurut hasil penelitian (Khan et al., 2020), (Berhanu, 2023) (Sypniewska et al., 2023) dan (Mampuru et al., 2024) pelatihan dan pengembangan memiliki dampak yang baik terhadap kepuasan kerja. Namun hasil berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan (Nabilah et al., 2017) pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sulin & Yanuar, 2019), (Noercahyo et al., 2021), (Pramono & Purwaningrum, 2022), (Novita et al., 2022), menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (Noercahyo et al., 2021) menyatakan bahwa semakin besar keterlibatan kerja karyawan yang ditunjukkan dengan keadaan pikiran yang positif terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya, maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang semakin besar. Namun penelitian yang dilakukan oleh (Ahdianita & Setyaningrum, 2024) menunjukkan hasil yang berbeda yakni *Work Engagement* tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*.

Menurut hasil penelitian (Rai & Maheshwari, 2021) mediasi penuh melalui keterlibatan kerja antara hubungan karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja dan keterlibatan organisasi ditetapkan setelah pengujian hipotesis mediasi dan hipotesis diterima. Demikian juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pramono & Purwaningrum, 2022), terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan

terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari (Sulistyo & Suhartini, 2019), bahwa karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja secara langsung.

Hasil penelitian terdahulu mengenai mediasi *work engagement* antara hubungan *employee development* dengan *job satisfaction* menunjukkan hasil yang beragam. Menurut hasil penelitian yang dilakukan (Panggabea et al., 2023) keterlibatan karyawan mampu memediasi pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian (Sypniewska et al., 2023) yang mengemukakan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan berperan sebagai mediator mempengaruhi secara signifikan dalam hubungan antara pengembangan karyawan dan kepuasan karyawan, namun keterlibatan dalam pekerjaan tidak memediasi sepenuhnya hubungan tersebut. Sehingga berdasarkan fenomena-fenomena permasalahan yang terjadi pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta dan merujuk dari penelitian terdahulu, peneliti merasa tertarik untuk dapat melakukan penelitian mengenai “Pengaruh *Job Characteristics* dan *Employee Development* Terhadap *Job Satisfaction* Melalui *Work Engagement* di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta”

METODE PENELITIAN

Ditinjau dari analisis datanya penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif. Dalam penelitian ini juga menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk memperoleh data yang dapat dianalisis secara statistik dan memberikan pemahaman yang objektif terhadap

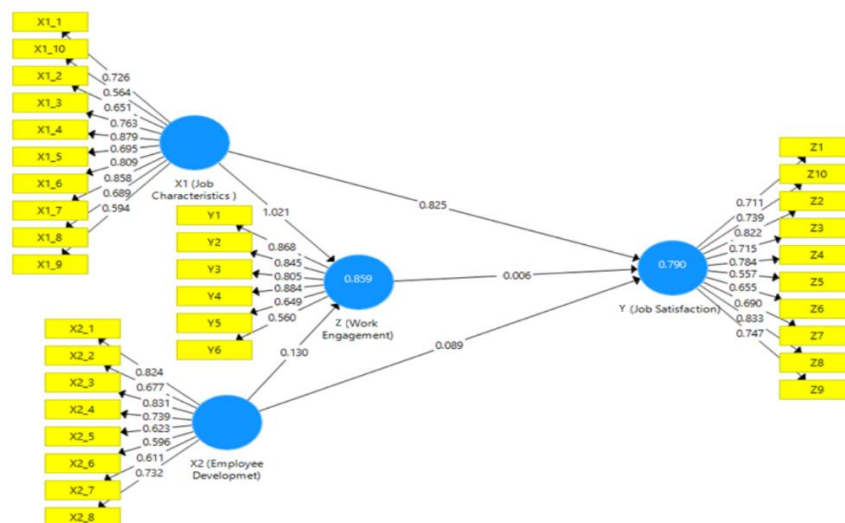
fenomena yang diteliti. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Sampling ini dilakukan kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil dengan kriteria tidak menduduki jabatan struktural sebanyak 86 orang. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui jawaban kuisisioner yang nantinya akan di bagikan kepada 86 responden, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) di kantor Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta. Data sekunder dalam penelitian ini antara lain berupa gambaran umum mengenai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta dan data Pegawai Negeri Sipil di PPSDM Regional

Yogyakarta. Metode Pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara dan kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer Model memfokuskan untuk pengujian validitas dan reliabilitas dari setiap indikator pada variabel latennya. Indikator yang terbentuk dari hasil model pengukuran (*Outer Model*) adalah indikator reflektif. Indikator reflektif menempatkan bahwa perubahan pada variabel laten akan mempengaruhi perubahan indikator.



Gambar 2. Hasil Uji PLS Algorithm

Uji Validitas

Convergent Validity

Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas convergent yaitu nilai *loading factor* antara 0.6 – 0.7 masih dapat diterima serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus > 0.5. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari

pengembangan skala pengukuran, nilai loading 0.5 – 0.6 masih dianggap cukup (Ghozali & Latan, 2014). Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0.5. Berikut adalah pelaporan tabel hasil uji *outer loading* (*Convergent Validity*).

Tabel 4. Convergent Validity (*Outer Loading*)

	Employee Development	Job Characteristics	Work Engagement	Job Satisfaction	Status
X1_1	0,726				Valid

X1_2	0,651		Valid
X1_3	0,763		Valid
X1_4	0,879		Valid
X1_5	0,695		Valid
X1_6	0,809		Valid
X1_7	0,858		Valid
X1_8	0,689		Valid
X1_9	0,594		Valid
X1_10	0,564		Valid
X2_1		0,824	Valid
X2_2		0,677	Valid
X2_3		0,831	Valid
X2_4		0,739	Valid
X2_5		0,623	Valid
X2_6		0,596	Valid
X2_7		0,611	Valid
X2_8		0,732	Valid
Y_1		0,868	Valid
Y_2		0,845	Valid
Y_3		0,805	Valid
Y_4		0,884	Valid
Y_5		0,649	Valid
Y_6		0,560	Valid
Z_1		0,711	Valid
Z_2		0,822	Valid
Z_3		0,715	Valid
Z_4		0,784	Valid
Z_5		0,557	Valid
Z_6		0,655	Valid
Z_7		0,690	Valid
Z_8		0,833	Valid
Z_9		0,747	Valid

Sumber: Data di olah dari SmartPLS 3.2.9

Berdasarkan hasil pengujian validitas seperti pada Tabel 4. menunjukkan bahwa hasil validitas telah memenuhi *convergent validity* karena semua *loading factor* $\geq 0,5$. Dengan demikian, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

Composite Reliability dan Average

Untuk menguji reliabilitas dari data konstruk dapat dilihat dari nilai *composite reliability*. Apabila suatu konstruk yang mempunyai nilai *composite reliability* besarnya diatas 0,70 maka konstruk dinyatakan *reliable*.

Tabel 5. Composite Reliability dan Average

	Composite Reliability	Average	Status
<i>Employee Development</i>	0,918	0,532	<i>Reliabel</i>
<i>Job Characteristics</i>	0,889	0,503	<i>Reliabel</i>
<i>Work Engagement</i>	0,900	0,605	<i>Reliabel</i>
<i>Job Satisfaction</i>	0,918	0,532	<i>Reliabel</i>

Sumber: Data di olah dari SmartPLS 3.2.9

Berdasarkan table diatas semua pertanyaan yang digunakan adalah

reliable atau dapat diandalkan. Dalam penelitian ini masing-masing item

pertanyaan mempunyai nilai *reliabel* yang berbeda-beda. Untuk dinyatakan *reliabel* tiap variabel harus memiliki nilai *composite reliability* > 0.07. Nilai AVE pada tabel di atas semuanya

mempunyai nilai 0,5. Maka pertanyaan setiap variabel di nyatakan *reliabel*.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) *R-square*

Tabel 6. Hasil Uji *R-Square*

	<i>R-Square</i>
<i>Job Characteristics</i> dan <i>Employee Development</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	0,85
<i>Job Characteristics</i> , <i>Employee Development</i> , <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,79

Sumber: Data di olah dari SmartPLS 3.2.9

Hasil *R-square* model pertama adalah sebesar 0,85 yang berarti bahwa *Job Characteristics* dan *Employee Development* dalam menjelaskan variabel *Work Engagement* sebesar 85 % dan sisanya 15% *Work Engagement* dapat dijelaskan oleh variabel lainnya. Sedangkan nilai *R-square* model kedua adalah sebesar 0,79 pada variabel *job satisfaction* yang berarti *Job Characteristics*, *Employee Development*, *Work Engagement* dalam menjelaskan variabel *job satisfaction* sebesar 79 % dan sisanya 21% *job satisfaction* dijelaskan oleh variabel lainnya.

Q-Square

Nilai *Q-square* sebagai *goodness of fit (GoF)* memiliki arti yang sama dengan *R-square* pada analisis regresi. Berikut adalah perhitungan nilai *Q-square*:

$$Q - Square = 1 - [(1 - R_1^2)(1 - R_2^2)]$$

$$= 1 - [(1 - 0,85)(1 - 0,79)]$$

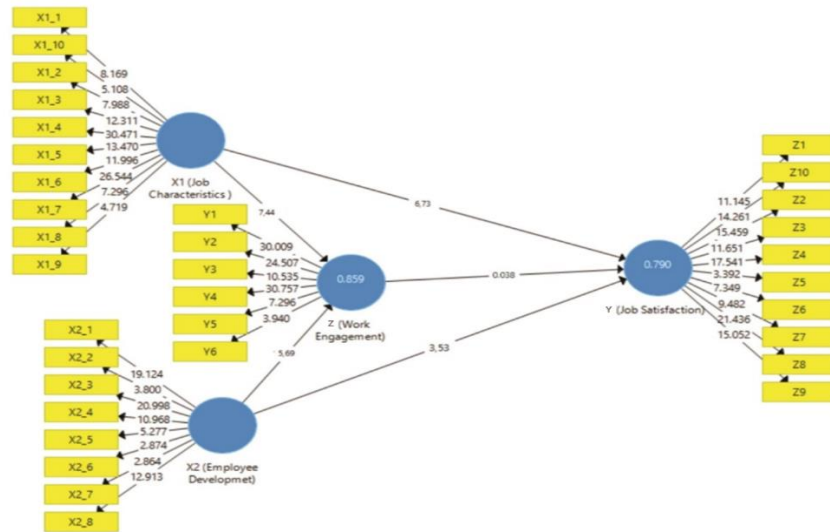
$$= 1 - 0,0315$$

$$= 0,968$$

Berdasarkan hasil uji *Q-Square* mendapatkan nilai sebesar 0,968 > 0. Dapat disimpulkan model penelitian ini memiliki prediktif yang relevan.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan memperhatikan tingkat signifikansinya dan parameter *path* antara variabel laten. Hipotesis yang diajukan untuk mengetahui hubungan masing-masing konstruk yang dihipotesiskan. Pengambilan keputusan didasarkan pada arah hubungan dan signifikansi dari model pengujian antar konstruk yang ditunjukan pada Tabel yang merupakan output hasil dari *inner weight* dengan bantuan *software PLS 3.2.9*.



Gambar 3. Hasil Uji Bootstrapping

Gambar tersebut menunjukan bahwa nilai T statistic setiap hubungan variabel. Nilai T statistic variabel X1 terhadap Y adalah 6,73, nilai tersebut > 1.96 maka variabel dapat mempengaruhi. Nilai T statistic variabel X2 terhadap Y adalah 3,53, nilai tersebut > 1.96 maka variabel

dapat mempengaruhi. Nilai T statistic variabel X1 terhadap Y melalui Z adalah 7,44, nilai tersebut > 1.96 maka variabel dapat mempengaruhi. Nilai T statistic variabel X2 terhadap Y melalui Z adalah 5,69, nilai tersebut > 1.96 maka variabel dapat mempengaruhi.

Tabel 7. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Job Characteristics => Job Satisfaction</i>	0,925	0,941	0,137	6,735	0,000
<i>Employee Development => Job Satisfaction</i>	0,327	0,339	0,092	3,531	0,000
<i>Job Characteristics => Work Engagement => Job Satisfaction</i>	0,620	0,620	0,083	7,443	0,000
<i>Employee Development => Work Engagement => Job Satisfaction</i>	0,396	0,400	0,070	5,694	0,000

Sumber: Data di olah dari SmartPLS 3.2.9

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

H1: job characteristics berpengaruh positif terhadap job satisfaction pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil

pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction* adalah sebesar 0,92 dengan *t-value* sebesar 6,73 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 < 0,05 pada tingkat signifikansi alpha 5%. Hasil ini dapat diartikan bahwa *job characteristics* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Regional Yogyakarta, sehingga hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa H₁: **diterima**.

H2: *employee development* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien pengaruh *employee development* terhadap *job satisfaction* pegawai adalah sebesar 0,32 dengan *t-value* sebesar 3,53 dan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ pada tingkat signifikansi α 5%. Hasil ini dapat diartikan bahwa *employee development* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta, sehingga hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa H₂: **diterima**.

H3: *job characteristics* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *work engagement* pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta.

Hasil uji pengaruh tidak langsung variabel *job characteristics* terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement* ditunjukkan dari hasil uji *Indirect Effect*. Tampak bahwa hasil koefisien jalur sebesar 0,62 dengan *t-value* sebesar 7,44 dan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ pada α 5%. Sehingga dapat diartikan bahwa *work engagement* sebagai variabel yang memediasi pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction*. dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa H₃: **diterima**.

H4: *employee development* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *work engagement* pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta.

Hasil uji pengaruh tidak langsung variabel pengaruh *employee development* terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement* ditunjukkan dari hasil uji *Indirect Effect*. Tampak bahwa hasil koefisien jalur sebesar 0,39 dengan *t-value* sebesar 5,69 dan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ pada α 5%. Sehingga dapat diartikan bahwa *work engagement* sebagai variabel yang memediasi pengaruh *employee development* terhadap *job satisfaction*. dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa H₄: **diterima**.

Pembahasan

Pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job characteristics* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa *job characteristics* mampu memberikan pengaruh terhadap *job satisfaction* pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta. Artinya, semakin baik atau tingginya penilaian pegawai terhadap *job characteristics*, maka semakin tinggi *job satisfaction* yang dirasakan oleh pegawai. Temuan ini memberikan bukti bahwa aspek-aspek seperti variasi tugas, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik dalam pekerjaan dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Menurut (McShane & Glinow, 2020) model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi lima dimensi pekerjaan inti yang menghasilkan tiga kondisi psikologis. Karyawan yang

mengalami kondisi psikologis ini cenderung memiliki tingkat motivasi kerja internal yang lebih tinggi (motivasi dari pekerjaan itu sendiri), kepuasan kerja (khususnya kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri), dan efektivitas kerja.

Sehingga hasil penelitian ini mendukung penelitian (Pamudyarini, 2022) yang menyatakan bahwa terdapat efek positif langsung dari karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Karyawan akan merasa puas jika karakteristik pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan preferensi dan kemampuan mereka. Sebaliknya, karyawan tidak akan memiliki kepuasan kerja jika karakteristik mereka tidak sesuai dengan kemampuan mereka. Hasil yang sama juga diungkapkan dalam penelitian (Rai & Maheshwari, 2021) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dengan penelitian (Sulistyo & Suhartini, 2019) yang menyatakan bahwa terdapat efek positif dari karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Namun penelitian ini tidak mendukung penelitian (Pramono & Purwaningrum, 2022) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian karakteristik pekerjaan oleh karyawan tidak mempengaruhi kecenderungan karyawan untuk merasa puas.

Pengaruh *employee development* terhadap *job satisfaction*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *employee development* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa *employee development* berpengaruh langsung

positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta. Artinya, semakin baik dukungan dan program pengembangan pegawai, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Oleh karena itu, penting bagi instansi untuk terus mengembangkan program-program yang relevan dan berkelanjutan dalam mendukung pertumbuhan profesional para pegawai. Menurut Carrel dalam (Subyantoro et al., 2022), terdapat delapan tujuan utama program pelatihan antara lain: 1. Memperbaiki kinerja 2. Meningkatkan keterampilan karyawan 3. Menghindari keusangan manajerial 4. Memecahkan permasalahan 5. Orientasi karyawan baru 6. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial 7. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel. Selain itu menurut Rivai dan Sagala dalam (Subyantoro et al., 2022), adapun manfaat pelatihan yang dibedakan menjadi tiga golongan, salah satunya adalah manfaat untuk karyawan, yaitu meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Mampuru et al., 2024) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan pegawai memiliki dampak terhadap kepuasan kerja. Pelatihan dan pengembangan membantu dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pasokan elemen motivasi, seperti pelatihan dan pengembangan, membuat pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hasil yang sama juga diungkapkan dalam penelitian (Sypniewska et al., 2023), yang menyatakan bahwa pengembangan pegawai berkorelasi positif terhadap kepuasan pegawai. Dengan adanya perubahan teknologi dan persaingan yang tinggi saat ini, permintaan akan

pelatihan karyawan semakin meningkat. Jadi, inisiatif pengembangan karyawan yang efektif tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi instansi. Begitu juga dengan hasil penelitian yang diungkapkan oleh (Berhanu, 2023) (Panggabea et al., 2023) (Praida & Sundaray, 2020), (Khan et al., 2020) yang menyatakan bahwa pengembangan pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun penelitian ini tidak mendukung dengan penelitian (Nabilah et al., 2017) pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut mungkin saja terjadi karena bentuk pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *work engagement*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job characteristics* secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa *job characteristics* mempunyai pengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *work engagement* pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta.

Temuan ini menegaskan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara *job characteristics* dan *job satisfaction*. Pengaruh tidak langsung tersebut menunjukan nilai positif dan signifikan sehingga hal tersebut berarti bahwa adanya *work engagement* yang dimiliki oleh pegawai menyebabkan pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction* menjadi meningkat. Sebaliknya ketika tanpa *work engagement* maka akan menyebabkan

pengaruh *job characteristics* terhadap *job satisfaction* menjadi menurun. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya upaya instansi untuk tidak hanya meningkatkan kualitas karakteristik pekerjaan saja, namun juga menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong keterlibatan pegawai. Dengan demikian, sinergi antara *job characteristics* dan *work engagement* akan menciptakan dampak positif yang lebih besar terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Pramono & Purwaningrum, 2022) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja. Kesesuaian karakteristik pekerjaan membuat mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan bermakna, hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang ditandai dengan mereka merasa mendapatkan sesuatu yang lebih dari sekedar materi dalam pekerjaannya. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian (Sulistyo & Suhartini, 2019) yang menyatakan bahwa ada pengaruh langsung yang lebih besar antara karakteristik pekerjaan yang dirasakan terhadap kepuasan kerja daripada pengaruh tidak langsung melalui keterlibatan kerja.

Pengaruh *employee development* terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *work engagement*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *employee development* secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa *employee development* mempunyai pengaruh

secara tidak langsung dan signifikan terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *work engagement* pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta.

Temuan ini menegaskan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara *employee development* dan *job satisfaction*. Pengaruh tidak langsung tersebut menunjukkan nilai positif dan signifikan sehingga hal tersebut berarti bahwa adanya *work engagement* yang dimiliki oleh pegawai menyebabkan pengaruh *employee development* terhadap *job satisfaction* menjadi meningkat. Sebaliknya ketika tanpa *work engagement* maka akan menyebabkan pengaruh *employee development* terhadap *job satisfaction* menjadi menurun. Oleh karena itu, instansi perlu untuk tidak hanya berfokus pada peningkatan program pengembangan pegawai tetapi juga pada strategi untuk meningkatkan keterlibatan kerja para pegawai, sehingga manfaat dari pengembangan pegawai nantinya dapat lebih dirasakan dengan maksimal oleh pegawai itu sendiri dan pada akhirnya instansi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Panggabean et al., 2023) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan mampu memediasi pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja. Namun hasil penelitian tidak mendukung penelitian (Sypniewska et al., 2023) yang menyatakan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan berperan sebagai mediator mempengaruhi secara signifikan dalam pengembangan karyawan dan kepuasan karyawan, namun keterlibatan dalam pekerjaan tidak sepenuhnya memberikan efek mediasi yang signifikan secara statistik yaitu untuk aspek penghayatan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *job characteristics* terhadap *job satisfaction* pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee development* terhadap *job satisfaction* pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *job characteristics* terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *work engagement* pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee development* terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *work engagement* pada karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdianita, F. C. N., & Setyaningrum, R. P. (2024). Pengaruh Flexible Working Arrangement, Work Life Balance, Terhadap Job Satisfaction yang dimediasi oleh Work Engagement pada Karyawan Milenial di PT Heintech Dwikarya Swapraja. *Jurnal Global Ilmiah*, 1(4), 259–271. <https://doi.org/10.55324/jgi.v1i4.47>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*.

- Berhanu, K. Z. (2023). *Mediating role of job satisfaction on the relation between staff development and performance*.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/2331186X.2023.2207408>
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada media Group.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management, 15th edition*. Pearson.
- Gaol, Jimmy L. (2014). *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- George, J. M. , & J. G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th ed.). Pearson Education.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WARPLS 4.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Khan, M. Y., Mushtaq, J., & Naz, S. (2020). Impact of Training and Development on Job Satisfaction and Job Performance with Moderating Effect of Person Job Fit. *University of Wah Journal of Management Sciences*, 4(1), 1–20.
- Mampuru, M. P., Mokoena, B. A., & Isabirye, A. K. (2024). Training and development impact on job satisfaction, loyalty and retention among academics. *SA Journal of Human Resource Management*.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2420>
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. Y. Von. (2020). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. McGraw-Hill Education.
- Nabilah, F. P., Tewal, B., & Trang, I. (2017). Pengaruh Pelatihan, Pendidikan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Sektor Pembangkitan Minahasa. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 1882–1890.
- Noercahyo, U. S., Maarif, M. S., & Sumertajaya, I. M. (2021). The Role of Employee Engagement on Job Satisfaction and Its Effect on Organizational Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 296–309.
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.06>
- Novita, W., Beny, & Hanoky, A. (2022). *Peran Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Job Satisfaction*.
<https://doi.org/10.46229/msdj.v4i2.517>
- Pamudyarini, R. A. (2022). Effect of Job Characteristics and Satisfaction Work Against Abroad of State High School Teachers Bogor City. *EDUTECH : Journal of Education And Technology*, 6 (2), 241–257.
<https://doi.org/https://doi.org/10.29062/edu.v6i2.413>
- Panggabean, L. F., Apriliana, G., & Ratna Kinnary, N. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan Dan Kepuasan Kerja Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Generasi Y Dan Z Di Wilayah Jabodetabek). *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 8(2), 45–57.
<https://doi.org/10.56971/jwi.v8i2.282>
- Praida, P. K., & Sundaray, B. K. (2020). Training and employee engagement: An impact analysis. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 22(11), 302–317.

- Pramono, G. P., & Purwaningrum, D. (2022). Mediation Model of Job Satisfaction Determinants. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 2854–2862.
- Prayogi, M. A., & Fahmi, M. (2021). Job Outcome: Job Involment, Job Characteristics Dan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 121–139.
<https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.6664>
- Rahardjo, D. A. S. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2021). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1)(2040–8269), 133–157.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sekaran, Uma. , & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
www.wileypluslearningspace.com
- Sinurat, & Prianto, H. (2022). *Pengembangan Kompetensi Sebagai Pemenuhan Kesejahteraan ASN*.
- Subyantoro, A., Mardiana, T., & Hasan, Z. M. (2022). *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Sleman: Zahir Publishing.
- Sulin, & Yanuar. (2019). Efek Mediasi Work Engagement Dalam Pengaruh Job Characteristic Dan Perceived Organizational Support Terhadap Employee Performance Di Bidang It Pada Perusahaan Startup. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3, 94–102.
- Sulistyo, A. R., & Suhartini. (2019). The Role of Work Engagement in Moderating the Impact of Job Characteristics, Perceived Organizational Support, and Self-Efficacy on Job Satisfaction. *Integrated Journal of Business and Economics*, 4, 15–31.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33019/ijbe.v3i1.112>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. In *International Entrepreneurship and Management Journal* (Vol. 19, Issue 3). Springer US.
<https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.