



Job Characteristics: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi

Bambang Sutejo^{1*}, Shofia Amin², Syahmardi Yacob³

¹⁾Alumni Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi, Jambi, Indonesia, email: sutejobambang1205@gmail.com

²⁾Dosen Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi, Jambi, Indonesia.

³⁾Dosen Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi, Jambi, Indonesia.

*Corresponding Author: Bambang Sutejo¹

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk memperjelas Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh Keterikatan Karyawan. Dalam perspektif global dan perubahan tenaga kerja, keterlibatan karyawan sekarang dianggap sebagai indikator yang berharga untuk keberhasilan organisasi dan menjadi issue penting dalam sumber daya manusia. Metode pengumpulan data dilakukan dengan survei dan kuisisioner / angket. Teknik *sampling* yang digunakan yaitu menggunakan teknik *Saturation Sampling* (sampel jenuh), dengan jumlah sampel sebanyak 99 responden. Model penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Alat untuk mengolah data menggunakan *Partial Least Square* (PLS), dengan menggunakan bantuan software *SmartPLS* 3.3. Hasil dari penelitian ini adalah : 1) *Job Characteristics* memberikan pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan UPTD. Pengelolaan Sampah TPA. *Sanitary Landfill* Talang Gulo Kota Jambi. 2) *Job Characteristics* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* UPTD. Pengelolaan Sampah TPA. *Sanitary Landfill* Talang Gulo Kota Jambi. 3) *Employee Engagement* juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan UPTD. Pengelolaan Sampah TPA. *Sanitary Landfill* Talang Gulo Kota Jambi. 4) Hasil analisis pengaruh tidak langsung *Job Characteristics* terhadap Kinerja Karyawan UPTD. Pengelolaan Sampah TPA. *Sanitary Landfill* Talang Gulo Kota Jambi, bahwa pengaruh *Job Characteristics* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening adalah positif dan signifikan. Dari variabel yang diteliti diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Karakteristik Pekerjaan, Keterikatan Karyawan, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Revolusi industri yang saat ini merupakan paradigma baru bagi perusahaan untuk maju dan berkembang berdampak pada perubahan pandangan mengenai karyawan. Karyawan bukan hanya sebagai salah satu sumber daya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan, akan tetapi merupakan modal penting untuk menjalankan, mengembangkan dan mencapai tujuan organisasi secara optimal. Karyawan menjadi bagian penting dalam menghadapi persaingan dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan progresif menjadi awal bagi kelancaran implementasi program kerja perusahaan.

Organisasi selalu mencari cara agar kinerja karyawannya selalu meningkat dan menjadi lebih baik. Dukungan fasilitas dan sarana prasarana yang moderen dan canggih, tidak menjamin kegiatan perusahaan berjalan dengan baik jika tidak diimbangi dengan peningkatan kinerja karyawan yang profesional. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dituntut untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas seiring dengan perkembangan zaman yang selalu berubah.

Sasaran program / kegiatan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Dinas Lingkungan Hidup Kota Jambi tahun 2021 adalah berkurangnya sampah yang masuk ke UPTD. Pengelolaan Sampah (TPA. Talang Gulo) sebagai indikator kinerja adalah jumlah sampah yang tertangani, memiliki target sebesar 77,66 %. (Aguinis, 2015) mengatakan bahwa kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dilakukan karyawan, bukan tentang apa yang dihasilkan karyawan atau hasil pekerjaan mereka. Sistem manajemen kinerja biasanya mencakup pengukuran dari kedua perilaku (bagaimana pekerjaan dilakukan) dan hasil (hasil dari pekerjaan seseorang). Kinerja bersifat evaluatif (yaitu, menilainya berdasarkan apakah itu membantu memajukan atau menghalangi tujuan organisasi) dan multidimensi (yaitu, banyak perilaku diperlukan untuk menggambarkan kinerja karyawan). Setiap pegawai / karyawan mempunyai karakteristik yang berbeda-beda yang disebabkan oleh beberapa hal, misalnya latar belakang sikap, kemampuan, dan minat. Keberagaman perilaku tersebut akan mempengaruhi jalannya kegiatan organisasi.

Dikatakan Lebas & Euske (2004), kinerja adalah sebuah *social construct* yang bersifat multidimensi dan tidak jarang kinerja memunculkan kontradiksi. Salah satunya adalah dalam mengukur indikator kinerja. Hasil riset terdahulu membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan dan *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Robbin (2006) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan. Perbedaan karakteristik yang melekat pada pekerjaan memerlukan individu yang tepat sesuai dengan spesifikasi kerja yang ada. Kemudian hasil penelitian (Rahman et al., 2020), mengatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara parsial karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai. (Ramdhani & Sridadi, 2020), menyimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin baik karakteristik pekerjaan karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu sebaliknya.

Karakteristik pekerjaan bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan keperilakuan. *Job characteristics Model* merupakan konsep yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1980) telah banyak dijadikan dasar teori penelitian terdahulu seperti (Rahman et al., 2020), (Ekawati et al., 2020), (Wydyanto & Yandi, 2020a) dan peneliti lainnya, terdiri dari lima dimensi yaitu *skill variety, task identity, task significance, autonomy dan feedback*. Menurut (Rachmawati et al., 2020), dalam penelitiannya mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah identifikasi berbagai atribut kerja yang dapat mendorong efektivitas individu saat bekerja. Spector (2008) menyatakan bahwa “*Job characteristics refer to the content and nature of job tasks*”. Maksud pernyataan tersebut yaitu karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan sifat

dasar dari tugas pekerjaan. Berry and Houston (1993) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan.

Karakteristik pekerjaan merupakan perwujudan sikap internal karyawan dalam mengidentifikasi karakteristik pekerjaannya menjadi salah satu faktor pemicu *engagement*. Selain kelima dimensi tersebut menurut Maslach (2001) faktor beban kerja dan pengawasan juga berpengaruh terhadap *engagement* dan dalam pelaksanaannya *autonomy* dan *feedback* erat kaitannya dengan *burnout*. Agar sumber daya manusia bekerja dengan maksimal, maka karyawan harus memiliki keterikatan dengan perusahaan (Gallup, 2004). Karyawan yang memiliki level/tingkat *engagement* yang tinggi baik pada organisasi domestik maupun global akan meningkatkan retensi, memperkuat loyalitas dan meningkatkan performance organisasi. Penelitian sebelumnya juga telah menunjukkan hubungan keterlibatan karyawan dengan hasil kerja yang positif, seperti tingkat konflik rendah, kinerja tinggi, dan hasil bisnis yang positif (Saks, 2006; Schaufeli dan Bakker, 2003).

Dimensi dari *employee engagement* terdiri dari tiga (Schaufeli & Bakker, 2003), yaitu aspek *Vigor*; aspek *Dedication* dan aspek *Absorption*. Marciano (2010) menyebutkan bahwa *employee engagement* bergantung pada lima faktor dimensi yaitu organisasi, kepemimpinan, anggota tim, pekerjaan dan individu. Hasil dari beberapa penelitian sangat beragam, namun terdapat tiga faktor yang sering digunakan sebagai faktor kuat pemicu *employee engagement*. Faktor-faktor tersebut yaitu *job characteristics*, *supervisor support*, dan *reward management* (Khan, 1990). Gallup (2004) mengelompokkan 3 (Tiga) jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yaitu: *Engaged*, *Not Engaged*, *Actively Disengaged*. Hal senada juga diungkapkan Siddhanta dan Roy (2010) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu mengatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Peningkatan *employee engagement* akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan secara signifikan (Lewiuci & Mustamu (2016); Cintani & Noviansyah (2020); (Yandi & Bimaruci Hazrati Havidz, 2022); Jung & Sembiring (2019); Renaldy (2021); Muliawan et al. (2017); dan Dewi et al. (2021)).

Dari hasil wawancara dan pengamatan yang peneliti lakukan bersama karyawan UPTD. Pengelolaan Sampah (TPA. Talang Gulo), bahwa masih ada karyawan yang belum melakukan pekerjaannya dengan baik dan benar dikarenakan karyawan tersebut mengalami kompleksitas pekerjaan. Hal tersebut membuat karyawan tidak berkonsentrasi untuk menyelesaikan semua tugasnya dengan baik sehingga kemungkinan besar akan menghasilkan output yang tidak efektif dan juga bisa menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Mengingat banyaknya Divisi satuan kerja pada UPTD. Pengelolaan Sampah (TPA. Talang Gulo) maka peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari.

Research gap pada penelitian ini, peneliti menggunakan model-model penelitian yang ada yaitu pengaruh langsung antar variabel penelitian *Job Characteristic*, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan. Penulis menempatkan *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening* antara *Job Characteristic* dan kinerja karyawan. Dimana masih sedikit ditemukan penelitian sebelumnya menggunakan *employee engagement* sebagai mediasi antara *job characteristics* dengan kinerja karyawan. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Othman et al (2021) menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan.

Berdasarkan paparan tersebut di atas adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis ; 1) Pengaruh *Job Characteristics* terhadap kinerja karyawan

pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi. 2) Pengaruh *Job Characteristics* terhadap *Employee Engagement* pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi. 3) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi. 4) Pengaruh *Job Characteristics* terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya serta dapat menjadi masukan dalam pengambilan keputusan bagi pihak terkait.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Menurut Bernadin & Russell, kinerja karyawan sebagai *quantity of work*, adalah yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. Kinerja seseorang juga tercermin dari kemampuannya mencapai persyaratan-persyaratan tertentu yang telah ditetapkan atau yang dijadikan standar (Reza Putra & Gupron, 2020). Lebas & Euske (2004) kinerja adalah sekumpulan proses yang mendorong seorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat sehingga mampu menghasilkan performansi organisasi di masa yang akan datang (yakni efektivitas dan efisiensi organisasi). Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan penting artinya bagi organisasi serta ukuran dalam melakukan pembinaan terhadap karyawan yang melakukan pekerjaan yang kurang sesuai dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan. Dengan diketahuinya tingkat kinerja karyawan, maka manajemen dalam organisasi dapat melakukan berbagai upaya untuk membina dan memperbaiki kinerja karyawan yang dikategorikan masih rendah

Menurut Bernadin & Russell (1993) menyatakan ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut: 1) *Quality of work* (Kualitas pekerjaan) : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya; 2) *Quantity of work* (Kuantitas pekerjaan) : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan; 3) *Initiative* (Inisiatif) : semangat untuk menjalankan tugas baru dan memperbesar tanggung jawabnya; 4) *Cooperation* (Kerjasama) : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi; 5) *Dependability* (keterhandalan) : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja; dan 6) *Job knowledge* (Pengetahuan) : luasnya pengetahuan dan ketrampilan mengenai pekerjaannya.

Job Characteristics

Konsep karakteristik pekerjaan ini pertama kali dikemukakan oleh Hackman dan Oldham pada tahun 1980, mereka menjelaskan bahwa *job characteristics model* merupakan pendekatan dalam merancang sebuah pekerjaan. *Job characteristics model* adalah tahap lanjut dari rancangan pekerjaan (Wydyanto & Yandi, 2020b). Pendekatan ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi yang terjadi pada pekerjaan dan merencanakan agar suatu pekerjaan dapat berjalan efektif bagi individu karyawan dengan menggunakan pendekatan *contingency* (Kreitner dan Kinicki, 2007). Hasil kerja karyawan dipengaruhi oleh lima dimensi pekerjaan inti yaitu variasi keterampilan, signifikansi tugas, identitas tugas, otonomi dan umpan balik (Hackman and Oldham, 1980). Menurut Robbins dan Judge (2009) karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik. Berry and Houston (1993) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan.

Coelho & Augusto (2010), menyatakan bahwa identitas tugas (*task identity*) mendorong perasaan bahwa sebuah pekerjaan berarti dan berharga sehingga memotivasi pegawai untuk bekerja dengan cerdas.

Karakteristik pekerjaan perlu dirancang ulang agar dapat mengoptimalkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan serta juga meningkatkan keterlibatan kerja (Lawler, 1973). Mathis dan Jackson (2006) mengatakan bahwa Kelima karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu keberhatian tugas, tanggung jawab, dan pengetahuan akan hasil kerja. Pada akhirnya ketiga kondisi psikologis tersebut akan mempengaruhi motivasi secara internal, kualitas kerja, serta kepuasan kerja karyawan.

Hackman & Oldham dalam (Wydyanto & Yandi, 2020b) mengemukakan dimensi-dimensi dari karakteristik pekerjaan ini adalah sebagai berikut: 1) Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*) adalah sejauh apa pekerjaan membutuhkan individu karyawan yang mampu menyelesaikan berbagai tugas yang menuntut karyawan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang berbeda dalam tingkat yang tinggi; 2) Identitas tugas (*task identity*) adalah suatu pekerjaan yang mengharuskan penyelesaian dari seluruh proses bagian pekerjaan oleh seorang individu karyawan yang telah diidentifikasi sebelumnya; 3) Arti tugas (*task significance*) adalah kondisi dimana hasil dari sebuah pekerjaan pekerjaan seorang individu berpengaruh substansial dalam kehidupan atau pekerjaan individu lain; 4) Otonomi (*autonomy*) : kondisi dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan serta keleluasaan yang substansial untuk karyawan dalam merancang pekerjaan dan menentukan langkah-langkah yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan; dan 5) Umpan balik (*feedback*) adalah kondisi dimana aktivitas kerja membuat seseorang individu karyawan memperoleh pengetahuan secara langsung dapat mengevaluasi mengenai keefektifan kerjanya.

Employee Engagement.

Employee engagement merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik karyawan untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009). Menurut Wellins dan Concelman (2004) menyebutkan *employee engagement* sebagai kekuatan ilusi yang memotivasi pekerja ke level performa lebih tinggi (Kular, 2008). Menurut Kahn *employee engagement* merupakan bentuk multidimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat (Yandi & Bimaruci Hazrati Havidz, 2022).

Schaufeli & Bakker (2010) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan vigor, dedication, dan absorption. Vigor dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. Dedication ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. Absorption ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas. Menurut Robbins & Judge, (2009) keterlibatan karyawan (*employee engagement*), merupakan keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan.

Dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* adalah sebagai sikap yang positif yang dimiliki karyawan dengan penuh makna dan energi yang ditunjukkan pada suatu pekerjaan yang disesuaikan dengan nilai dan tujuan organisasi.

Dimensi dari *employee engagement* terdiri dari tiga (Schaufeli & Bakker, 2003), yaitu: a) Aspek *Vigor*. *Vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan; b) Aspek *Dedication*. Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan

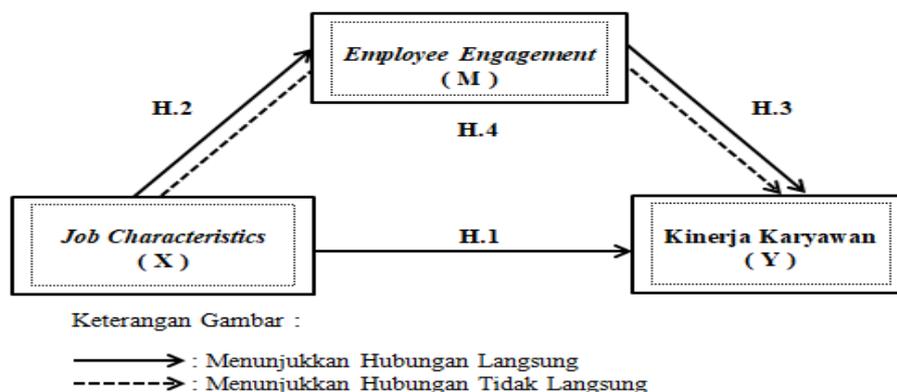
menantang dalam pekerjaan; dan c) Aspek *Absorption*. Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya.

Kerangka Pemikiran

Salah satu aspek yang diperhatikan dari seorang karyawan adalah perilaku dalam bekerja. Perilaku tersebut mencerminkan bagaimana cara bekerja dan hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut. Karyawan yang tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja, akan menghalangi tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Job Characteristics yang merupakan perwujudan sikap internal karyawan dalam mengidentifikasi karakteristik pekerjaannya menjadi salah satu faktor pemicu *engagement*. Karakteristik dengan pekerjaan tinggi akan mendorong karyawan untuk lebih memaknai pekerjaan. Sikap positif pada pekerjaannya terhadap organisasi akan berdampak pada tingkat kinerja yang baik.

Berikut adalah kerangka pemikiran dari penelitian ini :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Hackman dan Oldham (1980), Schaufeli & Bakker, 2003, Bernardin & Russell (1993)

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- 1) *Job Characteristics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi.
- 2) *Job Characteristics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi.
- 3) *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi.
- 4) *Job Characteristics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi.

METODE PENELITIAN

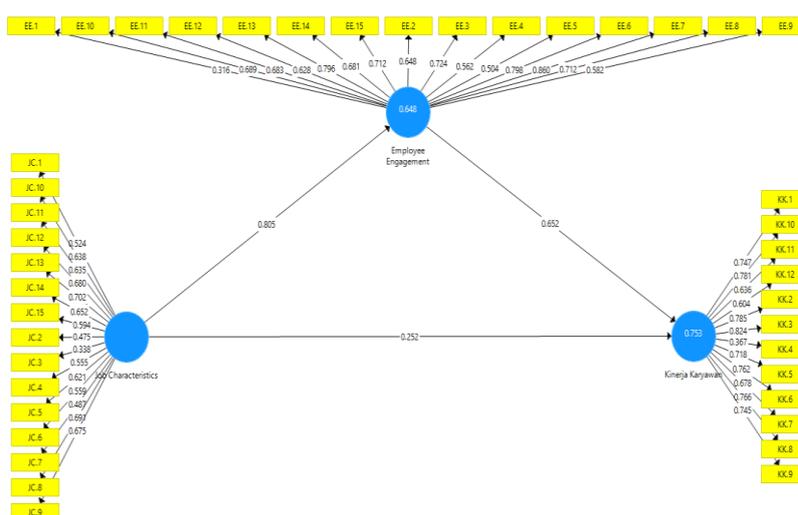
Berdasarkan tujuan penelitian merupakan penelitian *explanatory* (penelitian bersifat menjelaskan) atau disebut juga penelitian verifikatif yang bertujuan untuk menguji suatu kebenaran melalui pengujian hipotesis tentang sebab akibat antara berbagai variabel yang diteliti (Sofar Silaen dan Widiyono : 2013). Deskriptif dan verifikatif, karena adanya variabel-variabel yang akan ditelaah hubungannya serta tujuannya untuk menyajikan gambaran secara terstruktur, faktual, mengenai fakta-fakta hubungannya antara variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini pendekatan deskriptif digunakan untuk mengetahui bagaimana *Job*

Characteristics, Employee Engagement dan *Kinerja Karyawan* pada subjek penelitian.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode survey yaitu dengan mengisi kuesioner yang disampaikan secara langsung kepada responden penelitian. Kuesioner merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data. Data yang diperoleh dianalisis secara statistik menggunakan *metode Structural Equation Modelling (SEM)* sedangkan alat untuk mengolah data menggunakan *Partial Least Square (PLS)* 3.3.

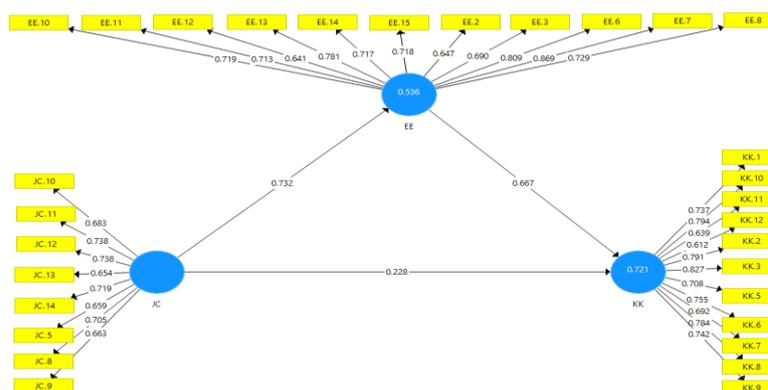
HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, terdapat 3 (tiga) variabel yang digunakan yaitu *Job Characteristics (X)*, *Employee Engagement (M)*, dan *Kinerja Karyawan (Y)*. *Job Characteristics* memiliki 15 (lima belas) indikator, *Employee Engagement* memiliki 15 (lima belas) indikator dan *Kinerja Karyawan* memiliki 12 (dua belas) indikator dengan diagram jalur awal dapat ditunjukkan diagram berikut ini :



Gambar 2. Model Pengukuran (*Outer Model*) Awal

Dari gambar.3 tersebut di atas, dapat dilihat bahwa indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini yang memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0,6 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*. Sedangkan indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih kecil dari 0,6 memiliki tingkat validitas yang rendah sehingga indikator variabel tersebut perlu dieliminasi atau dihapus dari model. Sehingga diagram jalur penelitian menjadi sebagai berikut :



Gambar 3. Model Pengukuran (*Outer Model*) Modifikasi 1

Dari hasil pengolahan data dengan SEM PLS yang terlihat pada gambar.4. di atas, menunjukkan bahwa seluruh indikator semua variabel memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0,6. Hal ini berarti bahwa memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*. Dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.

Model Pengukuran atau Outer Model

a) Uji Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 1. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Employee Engagement</i>	0.537
<i>Job Characteristics</i>	0.484
Kinerja Karyawan	0.544

Sumber : Data diolah 2022

Dari Tabel 1 diketahui bahwa nilai *AVE* masing-masing konstruk masih ada yang berada di bawah 0,5. Oleh karena itu masih ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji sehingga konstruk dalam model penelitian ini perlu dilakukan modifikasi. Untuk mendapatkan nilai *AVE* dengan kriteria di atas 0,5 pada variabel *Job Characteristics* adalah dengan menghapus indikator yang paling rendah *outer loading* dalam variabel tersebut. Pada gambar.4 terlihat bahwa nilai *outer loading* dari variabel *Job Characteristics* adalah pada indikator JC.13 sebesar 0,654, dengan demikian indikator tersebut akan dieliminasi dari model.

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE) Setelah Modifikasi

	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Employee Engagement</i>	0.537
<i>Job Characteristics</i>	0.513
Kinerja Karyawan	0.544

Sumber : Data diolah 2022

Dari Tabel 2 diketahui bahwa nilai *AVE* masing-masing konstruk berada di atas 0,5. Oleh karenanya tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji sehingga konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Pada penelitian ini nilai *AVE* masing-masing konstruk berada di atas 0,5, tidak ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji.

b) Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Tabel 3. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Employee Engagement</i>	0.913	0.927
<i>Job Characteristics</i>	0.842	0.880
Kinerja Karyawan	0.916	0.929

Sumber : Data diolah 2022

Dapat dilihat dari Tabel 3, model menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas 0,7 dan *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang

baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

c) Uji *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Validitas diskriminan bertujuan untuk menentukan apakah suatu indikator reflektif benar merupakan pengukur yang baik bagi konstraknya berdasarkan prinsip bahwa setiap indikator harus berkorelasi tinggi terhadap konstraknya saja. Pengukur-pengukur konstruk yang berbeda harus berkorelasi tinggi (Ghozali dan Latan 2015). Tabel dibawah ini menunjukkan bahwa hasil validitas diskriminan dari model penelitian dengan melihat nilai *Fornell-Larcker Criterion*, *cross loadings*, *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*.

Tabel 4. *Fornell-Larcker Criterion*

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Job Characteristics</i>	Kinerja Karyawan
<i>Employee Engagement</i>	0.733		
<i>Job Characteristics</i>	0.702	0.716	
Kinerja Karyawan	0.835	0.670	0.737

Sumber : Data diolah 2022

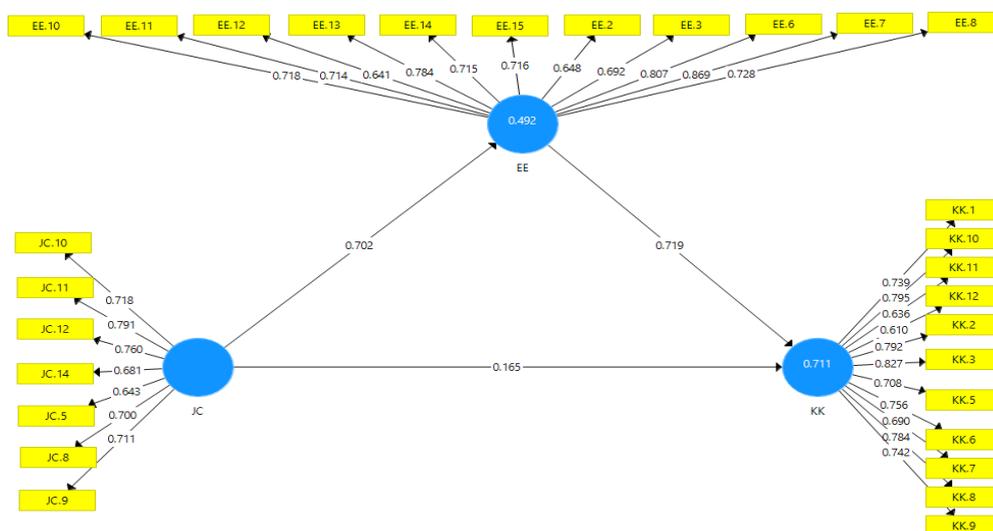
Dari Tabel 4 di atas terlihat bahwa nilai *Fornell-Larcker criterion* masing-masing variabel dengan nilai lebih besar dibandingkan nilai yang berada disamping atau dibawahnya. Dilihat dari angka yang di **bold** secara diagonal menunjukkan bahwa nilai *Fornell-Larcker criterion* telah sesuai.

Tabel 5. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Job Characteristics</i>	Kinerja Karyawan
<i>Employee Engagement</i>			
<i>Job Characteristics</i>	0.765		
Kinerja Karyawan	0.888	0.726	

Sumber : Data diolah 2022

Dari Tabel 5 di atas dapat dilihat bahwa nilai yang tertera berada < 0,9, artinya *discriminant validity* sudah tercapai antara pasangan konstruk reflektif atau dengan kata lain secara teoritis memiliki kemiripan.



Gambar 4. Model Setelah Modifikasi 2

Model Struktural atau Inner Model

a. Nilai R-Square

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk endogen yang interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi (Ghozali,2015). Nilai *R-Square* (R^2) menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Semakin tinggi Nilai *R-Square* (R^2) maka semakin baik model prediksi dari penelitian yang digunakan.

Tabel 6. Nilai R-Square

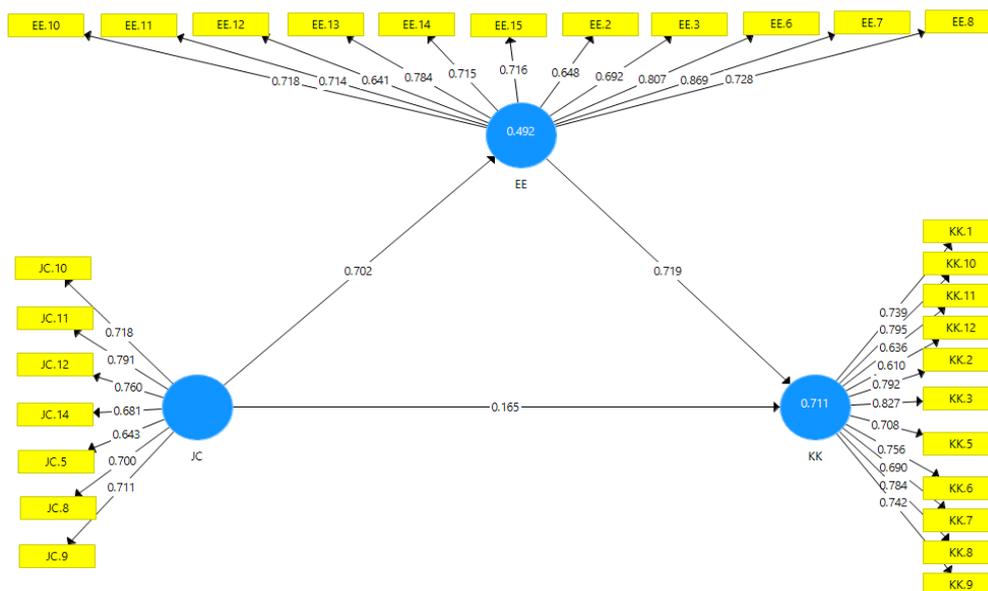
	<i>R Square</i>
<i>Employee Engagement</i>	0.492
Kinerja Karyawan	0.711

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan Tabel 6 di atas, dapat dilihat bahwa variabel *employee engagement* menghasilkan nilai *R-Square* sebesar 0,492 atau variabel *employee engagement* mampu dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 0,492 (49,2 %) dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan menghasilkan nilai *R-Square* sebesar 0,711 (71,1 %) atau mampu dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 0,711 (71,1%) dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

b. Uji Koefisien Jalur (Path Coefficiens)

Evaluasi *path coefficiens* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien jalur *job characteristics*, *employee engagement* dan kinerja karyawan dapat dilihat seperti diagram *algorithm PLS* berikut ini :



Gambar 5. Path Coefficiens Job Characteristics, Employee Engagement dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan gambar 5 di atas dapat dijelaskan bahwa adanya arah hubungan positif antar variabel. Nilai koefisien terbesar pada dimensi *Job Characteristics* ditunjukkan oleh JC.11 dengan nilai 0,791. Sedangkan koefisien terkecil ditunjukkan oleh JC.5 dengan nilai sebesar 0,643. Pada variabel selanjutnya yaitu Kinerja Karyawan, nilai koefisien terbesar ditunjukkan oleh KK.3 dengan nilai sebesar 0.827. sedangkan koefisien terkecil ditunjukkan

oleh KK.12 dengan nilai 0,610. Untuk variabel *Employee Engagement*, nilai koefisien terbesar ditunjukkan oleh EE.7 dengan nilai koefisien sebesar 0,869. Sedangkan nilai koefisien terkecil ditunjukkan oleh EE.12 yang masing-masing memiliki nilai sebesar 0,641. Estimasi hasil *SEM PLS* dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 7. Nilai Path Coefficiens

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Job Characteristics</i>	Kinerja Karyawan
<i>Employee Engagement</i>			0.719
<i>Job Characteristics</i>	0.702		0.165
Kinerja Karyawan			

Sumber: Data diolah 2022

Dari Tabel 7 di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *path coefficiens* yang paling besar ditunjukkan dengan pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,719. Pengaruh kedua ditunjukkan oleh variabel *Job Characteristics* terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,702. Kemudian pengaruh terkecil ditunjukkan oleh variabel *Job Characteristics* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,165.

Hasil Pengujian Hipotesa

Hasil *Boostrapping* Pengaruh Langsung

Sementara hasil pengujian signifikansi untuk pengaruh langsung (*direct effect*) antar variabel yang diperoleh dari tabel *path coefficiens* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 8. Hasil Path Coefficiens

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Employee Engagement -> Kinerja Karyawan	0.719	0.725	0.090	7.997	0.000
Job Characteristics -> Employee Engagement	0.702	0.711	0.061	11.473	0.000
Job Characteristics -> Kinerja Karyawan	0.165	0.166	0.104	1.582	0.114

Sumber: Data diolah 2022

Berdasarkan Tabel 8 di atas, hipotesis *pertama* adalah menguji apakah ada pengaruh variabel *Job Characteristics* terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan. Nilai koefisien beta *Job Characteristics* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,165 dan nilai *t-statistics* sebesar 1,582 ($t < 1,96$). Dari hasil ini dinyatakan *t-statistics* tidak signifikan karena $< 1,96$ dengan *p-value* sebesar 0,114 ($> 0,05$) sehingga **hipotesis pertama (H.1) ditolak**. Hal tersebut membuktikan bahwa *Job Characteristics* tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian yang dilakukan pada UPTD. Pengelolaan Sampah (TPA.Talang Gulo) Kota Jambi, jika dilihat dari besaran distribusi tanggapan responden atas kuisioner yang disampaikan, terlihat bahwa skor paling rendah diberikan pada pernyataan ” **memiliki peran yang sangat penting dalam setiap pekerjaan**” dengan nilai sebesar 3,90 dibandingkan dengan skor pernyataan yang lain. Hal ini disebabkan karena kompleksitas pekerjaan yang menjadi beban kerja tambahan dianggap menjadi suatu tantangan tersendiri, sehingga pada umumnya responden telah terbiasa mengerjakan pekerjaan orang lain dengan tidak meninggalkan tugas pokoknya berdasarkan *job spesifikasi*.

Hipoteis *kedua* menguji apakah *Job Characteristics* secara positif berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta

Job Characteristics terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,702 dan nilai *t-statistics* sebesar 11,473 ($t > 1,96$). Dari hasil ini dinyatakan bahwa *t-statistics* adalah signifikan dengan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$), sehingga **Hipotesis Kedua (H.2) diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa *Job Characteristics* terbukti memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*. UPTD. Pengelolaan Sampah (TPA.Talang Gulo) Kota Jambi, jika dilihat dari besaran distribusi tanggapan responden atas kuisioner variabel *Job Characteristics* yang disampaikan, terlihat bahwa skor paling tinggi diberikan pada pernyataan “**Meningkatkan hasil pekerjaan dan pengaruh yang baik bagi organisasi**” dengan nilai *mean* sebesar 4,33. Sedangkan tanggapan responden pada variabel *employee engagement* terlihat pada pernyataan “**Memiliki kekuatan fisik dan stamina yang prima dalam bekerja**” dengan nilai *mean* sebesar 4,47. Hasil ini memperlihatkan bahwa kedua pernyataan yang memperoleh nilai tertinggi memiliki korelasi yang sangat positif. Karyawan menyadari bahwa hasil pekerjaan yang mereka lakukan sangat berdampak terhadap perkembangan organisasi. Otonomi yang diberikan pada masing-masing individu, akan membangkitkan motivasi dan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Dukungan organisasi baik itu umpan balik berupa komunikasi yang intensif serta perlindungan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja, menimbulkan rasa percaya diri dalam bekerja bagi setiap individu. Dimensi pada kedua variabel tersebut dibuktikan memiliki hubungan langsung yang saling memperkuat dan memberikan efek yang positif pada diri karyawan dalam menumbuhkan keterikatan karyawan.

Sedangkan hipotesis *ketiga* adalah menguji apakah *Employee Engagement* secara positif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,719 dan nilai *t-statistics* sebesar 7,997 ($t > 1,96$). Dari hasil ini dinyatakan bahwa *t-statistics* adalah signifikan dengan tingkat *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$) sehingga **Hipotesis Ketiga (H.3) dapat diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* terbukti memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan. UPTD. Pengelolaan Sampah (TPA.Talang Gulo) Kota Jambi, jika dilihat dari besaran distribusi tanggapan responden atas kuisioner variabel *Employee Engagement* yang disampaikan, terlihat bahwa skor paling tinggi diberikan pada pernyataan “**Memiliki kekuatan fisik dan stamina yang prima dalam bekerja**” dengan nilai *mean* sebesar 4,47. Sedangkan tanggapan responden pada variabel *Kinerja Karyawan* terlihat pada pernyataan “**Memiliki respon yang baik terhadap rekan kerja dan dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerja**” dengan nilai *mean* sebesar 4,39.

Hasil ini memperlihatkan bahwa kedua pernyataan yang memperoleh nilai tertinggi memiliki korelasi yang sangat positif. Terlihat bahwa karyawan yang terikat senantiasa ingin memberikan hasil kerja yang baik. Memiliki kondisi fisik dan stamina yang prima merupakan sebuah kekuatan dalam mengembangkan talenta dalam bekerja. Bekerja dengan sebuah tim tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi individu karyawan. Interaksi positif yang terjadi antar karyawan saat sama-sama dalam menyelesaikan pekerjaan dilingkungan kerja dapat menciptakan pola komunikasi kerja yang efektif. Manajemen UPTD. Pengelolaan Sampah (TPA.Talang Gulo) Kota Jambi saat ini menerapkan pola kerja terpadu yang terbagi menjadi beberapa TIM di setiap divisi kerja. Standar operasional prosedur (SOP) yang diterapkan kepada individu dan tim kerja diharapkan dapat meningkatkan rasa kepedulian dan kebersamaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengujian Efek Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 9. Total Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Characteristics -> Employee Engagement -> Kinerja Karyawan	0.505	0.517	0.084	5.985	0.000

Sumber: Data diolah 2022

Berdasarkan hasil *total specifict indirect effect* pada tabel 13 di atas, dapat dilihat bahwa pengaruh *Job Characteristics* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening menghasilkan koefisien parameternya 0,505 dan nilai *t-statistics* sebesar 5,985 ($> 0,96$) dengan tingkat signifikansi *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Efek mediasi ditunjukkan juga dari hasil pengaruh langsung *Job Characteristics* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,165 dengan *total effect* yang nilainya lebih besar dari pengaruh hubungan langsung yaitu 0,670 ($0,165 < 0,670$). Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh *Job Characteristics* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel intervening adalah positif dan signifikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa **Hipotesis ke empat (H.4) dapat diterima.**

Dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* berperan sebagai *full komplementer/full mediasi* (Baron & Kenny 1986) atau *inderect –only mediation* (Zhao et.al 2010) yang menjelaskan hubungan tidak langsung signifikan tetapi hubungan langsungnya tidak signifikan. Secara sederhana, hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa Kinerja Karyawan pada UPTD.Pengelolaan Sampah (TPA. Talang Gulo) Kota Jambi tidak dapat didorong oleh *Job Characteristics* saja, namun akan berpengaruh positif jika dimediasi dengan *Employee Engagement* agar lebih bertanggung jawab.

Melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi, berdampak kepada: 1) Peningkatan hasil pekerjaan dan memberikan pengaruh yang baik bagi organisasi; 2) Kebebasan berinovasi dalam penyelesaian pekerjaan menjadi kekuatan dan kepercayaan diri bagi setiap karyawan; dan 3) Menghasilkan interaksi yang komunikatif antar semua elemen dalam organisasi, baik antar tim kerja, antar divisi dan keduanya terhadap pihak manajemen organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Job Characteristics* tidak memiliki pengaruh hubungan langsung terhadap Kinerja Karyawan. *Job Characteristics* memberikan pengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* dan *Employee Engagement* juga memberikan pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Namun, *Job Characteristics* dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan jika dimediasi oleh *Employee Engagement*.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya yang dapat mengeksplorasi variabel lain dalam mendorong peningkatan kinerja pada sektor pelayanan masyarakat seperti Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan kesejahteraan karyawan (*well being*) atau variabel lainnya yang tidak masuk dalam penelitian ini dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Diharapkan juga penelitian ini memberikan dampak yang positif terhadap pemangku kebijakan terkait Sistem kerja yang menekankan kerja tim yang berorientasi terhadap peningkatan kinerja, harus didukung dengan tata kelola kelembagaan yang baik. Secara substansi dan tekhnis standar operasional prosedur (SOP) yang diterapkan, harus dapat menjadi kekuatan dan peluang untuk mencapai tujuan organisasi. *Job Characteristics Model*

akan mempengaruhi keadaan psikologis pada tingkat pekerjaan . Jika karyawan merasa pekerjaannya bermakna, berorientasi akan hasil kerja, bertanggung jawab akan hasil kerja serta mendapatkan pengetahuan akan hasil kerja maka hal ini akan berdampak kepada peningkatan *Employee Engagement*.

DAFTAR RUJUKAN

- Aguinis, H. (2015). Performance Management, 3rd edition. In *Kelley School of Business Indiana University* (Issue 3).
- Bernardin, J.H and Russell, J.E. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. New York: Mc Graw Hill Companies.
- Berry, L.M. and Houston, J.P.(1993). *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill International.
- Cintani, & Noviansyah. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Sinar Kencana Multi Lestari. *KOLEGIAL*, 8(1), 29–44.
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*, 13(4), 426–438. <https://doi.org/10.1177/1094670510369379>.
- Dewi, N. L. P. N. S., Agustina, M. D. P., & Kusyana, D. N. B. (2021). *Memaksimalkan Kinerja Karyawan Melalui Peningkatan Employee Engagement dan Budaya Organisasi*. 1(2), 550–560.
- Ekawati, Nasrul, & Mahrani, S. (2020). PENGARUH KEMAMPUAN KERJA DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN KONawe UTARA. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(5). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v4i5.9247>
- Rachmawati, K. V., Murwaningsih, T., & Susilowati, T. (2020). Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja. <https://Media.Neliti.Com/Media/Publications/116809-ID-Pengaruh-Karakteristik-Pekerjaan-Dan-Kar.Pdf>., 12–26.
- Rahman, F., Rahmawati, E., & Utomo, S. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kontrak (Studi Pada FISIP ULM Banjarmasin). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 9(1), 69–82.
- Ramdhani, D. A., & Sridadi, A. R. (2020). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Unit Bisnis Commercial Banking Bank Y Surabaya. *Competence : Journal of Management Studies*, 13(2), 73–98. <https://doi.org/10.21107/kompetensi.v13i2.6827>
- Reza Putra, M., & Gupron, G. (2020). EMPLOYEE PERFORMANCE MODELS: COMPETENCE, COMPENSATION AND MOTIVATION (HUMAN RESOURCES LITERATURE REVIEW STUDY). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(1). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.629>
- 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.
- Wydyanto, W., & Yandi, A. (2020a). FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT (A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDY). *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(2). <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i2.679>
- Wydyanto, W., & Yandi, A. (2020b). MODEL OF BRAND IMAGE AND PURCHASING:

PRICE PERCEPTION AND PRODUCT QUALITY (LITERATURE REVIEW OF MARKETING MANAGEMENT). *Journal of Accounting and Finance Management*, 1(2). <https://doi.org/10.38035/jafm.v1i2.31>

Yandi, A., & Bimaruci Hazrati Havidz, H. (2022). Employee Performance Model: Work Engagement Through Job Satisfaction and Organizational Commitment (a Study of Human Resource Management Literature Study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 547–565. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3.1105>