

# Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Ni Kadek Intan Dwi Lestari<sup>(1)</sup>

Dewa Nyoman Benni Kusyana<sup>(2)</sup>

<sup>(1)(2)</sup>Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia

Email : intandwilestari507@gmail.com

## ABSTRACT

*This study aims to establish how work engagement impacts employee performance through the mediator of job satisfaction. The study occurred at the Denpasar City Regional Secretariat Office, where 166 employees have civil servant status. Every individual in the population participated as research subjects through the census technique. Data was amassed through the use of both interviews and questionnaires. The data measurement scale employs a Likert scale consisting of five answer options. Validity and reliability tests were conducted to assess the instrument. The method of data analysis employed is path analysis with the utilization of SPSS software. In this study, 83 percent of the participants responded or 138 individuals took part as research subjects. The analysis shows that work involvement positively impacts employee performance and job satisfaction, while job satisfaction also positively affects employee performance. The findings of the Sobel test indicate that job satisfaction is a mediator between work involvement and employee performance.*

**Keywords:** *Work Engagement; Job Satisfaction; Employee Performance*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana keterlibatan kerja mempengaruhi kinerja karyawan melalui mediator kepuasan kerja. Penelitian terjadi di Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar, dimana terdapat 166 pegawai yang berstatus PNS. Setiap individu dalam populasi berpartisipasi sebagai subjek penelitian melalui teknik sensus. Data dikumpulkan melalui penggunaan wawancara dan kuesioner. Skala pengukuran data menggunakan skala likert yang terdiri dari lima pilihan jawaban. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menilai instrumen. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) dengan memanfaatkan software SPSS. Dalam penelitian ini, 83 persen partisipan merespons atau 138 orang menjadi subjek penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan mediator antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan.

**Kata kunci :** *Keterlibatan Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai*

## Pendahuluan

Instansi pemerintah adalah tim individu yang dipilih untuk melaksanakan tugas yang berkaitan dengan negara, pemerintahan, dan pembangunan. Organisasi pemerintah perlu memastikan bahwa pegawainya bekerja pada tingkat tinggi untuk meningkatkan pelayanan publik. Organisasi pemerintah harus mampu membangun dan meningkatkan efektivitasnya sesuai dengan

---

konteks operasionalnya. Efektivitas lembaga pemerintah dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah sumber daya manusia. Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap departemen pemerintah akan secara konsisten berupaya meningkatkan produktivitas stafnya untuk mencapai tujuan pemerintah. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Evaluasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa penilaian dilakukan untuk menjamin pengembangan pegawai yang adil dengan menggunakan sistem prestasi dan karir (Efrinawati *et al.*, 2022).

Kinerja adalah apa yang dicapai sebagai hasil dari suatu proses. Banyak pemimpin yang menekankan kinerja karyawannya untuk menjamin kemajuan perusahaannya (Sembiring & Marbun, 2021). Kinerja pegawai mengacu pada hasil tanggung jawab dan tugas kerja pegawai dalam jangka waktu tertentu, yang selaras dengan nilai atau kriteria yang ditetapkan organisasi (Efrinawati *et al.*, 2022). Kinerja mengacu pada jumlah atau kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan norma, prosedur, kriteria, dan ukuran yang ditetapkan (Marbun & Jufrizen, 2022). Berdasarkan definisi tersebut maka dapat dikemukakan kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai pada periode tertentu yang dinilai berdasarkan kriteria dan standar organisasi yang berlaku.

Tingkat keterlibatan dalam pekerjaan dapat mempengaruhi seberapa baik kinerja karyawan, karena mereka diharuskan untuk menunjukkan nilai-nilai perusahaan sekaligus memenuhi peran dan tanggung jawab mereka (Kharismasyah *et al.*, 2021). Selain itu, pekerja yang memiliki passion dan memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung memberikan kontribusi terhadap pencapaian perusahaan (Fathurrohman, 2018). Keterlibatan kerja pribadi terjadi ketika karyawan mengambil tanggung jawab fisik, kognitif, dan emosional dalam organisasi (Wokas *et al.*, 2022). Hadi *et al.*, (2020), Jeffry & Handayani (2024), serta Wokas *et al.*, (2022) semuanya sepakat bahwa peningkatan keterlibatan kerja akan menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Namun demikian, Ropa *et al.*, (2020) dan Hidayat *et al.* (2019) berpendapat bahwa keterlibatan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variasi dalam temuan penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang dapat diandalkan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan, sehingga menyoroiti kesenjangan penelitian mengenai topik ini. Studi Meydiana & Aulia (2020) serta Munparidi & Sayuti (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan. Senada dengan Fitriadi *et al.*, (2022) menemukan

---

bahwa kepuasan kerja berperan memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sentimen yang menunjukkan tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya yang tercermin dalam etos kerja, prestasi, dan kepatuhan terhadap aturan (Sudiantini & Saputra, 2022).

Kepuasan pegawai di tempat kerja ditentukan oleh keadaan emosi individu dan dapat dipengaruhi oleh peran pekerjaan spesifiknya, karena tingkat kepuasan antar karyawan berbeda-beda (Efrinawati *et al.*, 2022). Semua organisasi perlu fokus pada keterlibatan karyawan karena hal itu berdampak langsung pada kepuasan kerja (Kembau *et al.*, 2019). Keterlibatan kerja berhubungan dengan tingkat keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan keyakinan bahwa pekerjaannya berdampak positif bagi dirinya, serta kepedulian terhadap pekerjaannya (Wuarlima *et al.*, 2019). Pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaannya akan bersedia berpartisipasi dalam tugasnya karena mengalami tingkat kepuasan yang tinggi dan mencintai pekerjaannya (Seprianto, 2021).

Instansi harus fokus dalam mengatasi kepuasan kerja karyawan untuk mencegah dampak negatif pada staf instansi dan mengakibatkan penurunan hasil kinerja pegawai (Jufrizen & Sitorus, 2021). Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaan atau lingkungan kerjanya, sehingga berdampak positif atau negatif terhadap kinerjanya. Kepuasan kerja yang lebih tinggi menghasilkan hasil kerja yang lebih baik bagi karyawan dalam suatu organisasi (Basri & Rauf, 2021). Kepuasan kerja adalah ketika karyawan memiliki pandangan yang baik terhadap pekerjaannya, dibentuk dengan mengevaluasi lingkungan kerja dan berdampak pada nilai-nilai penting perusahaan (Suriyana, 2021).

Kinerja pegawai suatu instansi, seperti Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar, mempunyai peranan penting dalam keberhasilannya secara keseluruhan. Kantor yang disebut juga Kantor Wali Kota Denpasar ini membantu walikota dalam pengambilan kebijakan dan mengkoordinasikan tugas-tugas administrasi pemerintahan daerah. Sekretariat Daerah Kota Denpasar bertugas mengkoordinasikan penyusunan kebijakan, mengawasi tugas Perangkat Daerah, memantau pelaksanaan kebijakan, memberikan pelayanan administrasi dan bimbingan kepada Aparatur Sipil Negara pada instansi Daerah, dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh walikota. Agar dapat menjalankan tanggung jawabnya secara efektif, Sekretaris Daerah (Sekda) mendapat dukungan dari 3 orang wakil sekretaris daerah, tiga orang staf khusus, dan sepuluh bagian yang terdiri dari 166 pegawai negeri sipil yang telah diserahi tugas tertentu. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keterlibatan kerja terhadap

---

kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

Keterlibatan kerja merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, hal tersebut dikarenakan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab setiap pegawai wajib menerapkan nilai-nilai yang terkandung dalam perusahaan (Kharismasyah *et al.*, 2021). Pernyataan tersebut telah terbukti secara empiris di mana peningkatan keterlibatan kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja secara signifikan (Hadi *et al.*, 2020; Jeffry & Handayani, 2024; Wokas *et al.*, 2022).

H<sub>1</sub> : keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Setiap organisasi sudah sepantasnya memperhatikan keterlibatan pegawai dengan pekerjaannya, karena semakin karyawan terlibat dengan pekerjaannya maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai tersebut (Kembau *et al.*, 2019). Pernyataan tersebut telah terbukti secara empiris di mana peningkatan keterlibatan kerja akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja secara signifikan. (Fitriadi *et al.*, 2022; Putri & Kustini, 2021; Naimah *et al.*, 2022; Kaawoan *et al.*, 2022; Lopang *et al.*, 2023; Jeffry & Handayani, 2024).

Hipotesis yang diajukan berdasarkan kajian empiris tersebut adalah :

H<sub>2</sub> : Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja dan mempengaruhi nilai-nilai penting terhadap perusahaan (Suriyana, 2021). Pernyataan tersebut telah terbukti secara empiris di mana peningkatan kepuasan kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja secara signifikan (Efrinawati *et al.*, 2021; Hidayat *et al.*, 2024; Wahyuni, 2023).

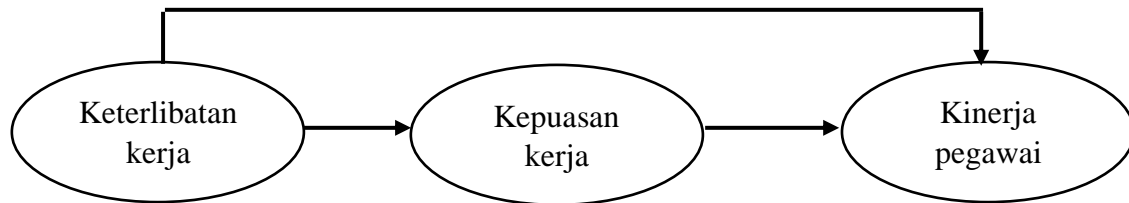
H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Semakin baik keterlibatan kerja suatu karyawan dalam organisasi maka cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada kinerja pegawai. Jika pegawai sudah terlibat dalam pekerjaannya serta merasa puas dengan akan pekerjaan yang dilakukan maka kinerja pegawai akan meningkat (Wijayanti & Netra, 2022). Hal ini terbukti secara empiris dan sejalandengan penelitian yang dilakukan oleh Meydiana & Aulia (2020), Fitriadi *et al.* (2022), Munparidi & Sayuti (2020).

H<sub>4</sub> : Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja.

Setelah melakukan kajian teoritis dan empiris, maka langkah berikutnya adalah membangun kerangka konseptual dengan tujuan untuk memberikan gambaran mengenai

hubungan antar variabel penelitian dan kerangka konseptual penelitian ini dibangun untuk menggambarkan hubungan antara keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

### Metode Penelitian

Penelitian kuantitatif digunakan sebagai pendekatan dalam menjawab hipotesis yang diajukan dengan jenis penelitian asosiatif karena bertujuan untuk menguji hubungan sebab akibat antara variabel bebas dengan variabel terikat, serta variabel mediasi. Berdasarkan hasil identifikasi variabel maka variabel penelitian ini diklasifikasikan sebagai variabel bebas yaitu keterlibatan kerja yang didefinisikan sebagai keterlibatan pegawai secara emosional dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Variabel ini diukur dengan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli *et al.*, 2002; Constantini *et al.*, 2019). Variabel berikutnya adalah variabel mediasi yaitu kepuasan kerja yang diartikan sebagai keadaan emosional positif para pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini. Kepuasan kerja diukur dengan indikator puas terhadap pekerjaan, supervisi, gaji atau upah, Rekan kerja, dan promosi (Pawirosumarto *et al.*, 2017; Hendri, 2019; Harahap & Tirtayasa, 2020). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai yang diartikan sebagai capaian hasil kerja pegawai setelah bekerja dalam rentang waktu 30 hari kalender dalam satuan kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan tugas yang dibebankan dan variabel ini diukur dengan pendekatan dimensi kuantitas, kualitas, dan waktu (Na-Nan *et al.*, 2019).

Ukuran populasi yang tidak besar sehingga mudah dijangkau oleh peneliti yaitu sebanyak 166 orang pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar menjadi dasar peneliti menggunakan metode sensus dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden pemberi informasi. Metode wawancara dipilih sebagai metode pengumpulan data kualitatif yang dilakukan ketika pra survei. Pengukuran persepsi responden atas variabel yang diteliti dilakukan dengan kuesioner yang diukur dengan total 23 *item* pernyataan. Adapun rinciannya adalah keterlibatan kerja dengan delapan *item* pernyataan, kepuasan kerja dengan sepuluh *item* pernyataan, dan kinerja pegawai dengan lima *item* pernyataan. Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert dengan lima

pilihan jawaban. Analisis jalur ditetapkan sebagai teknik analisis untuk menguji pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap variabel mediasi dan terikat, sedangkan pengujian peran variabel mediasi dilakukan dengan uji Sobel. Analisis jalur dilakukan dengan bantuan *software* SPSS.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Instrumen dinyatakan valid ketika koefisien korelasi setiap butir *item* pernyataan melebihi nilai kritis 0,30 dan dapat dilihat pada Tabel 1 masing-masing pernyataan pada instrumen memiliki nilai koefisien korelasi tidak kurang dari 0,30 sehingga instrumen dinyatakan valid. Lebih lanjut, instrumen akan dinyatakan reliabel jika melebihi syarat minimal *cronbach's alpha* 0,60 dan hasil pengujian reliabilitas menunjukkan setiap variabel telah memenuhi syarat dengan nilai *cronbach's alpha* > 0,60 sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

**Tabel 1. Hasil Uji Instrumen**

Variabel	Item pernyataan	Validitas		Reliabilitas	
		Koefisien korelasi	Ket.	<i>Cronbach's alpha</i>	Ket.
Keterlibatan kerja	No. 1 - 8			0,963	
Kepuasan kerja	No. 9 - 18	>0,30	Valid	0,939	Reliabel
Kinerja pegawai	No. 19 - 23			0,937	

Sumber: data diolah, 2024

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Kategori	Pilihan	Jumlah	
		Orang	Persen
Usia	21 - 30 tahun	32	23,19
	31 - 40 tahun	49	35,51
	41 - 50 tahun	37	26,81
	> 50 tahun	20	14,49
	Total	138	100
Pendidikan	SMA/ sederajat	25	18,12
	Diploma	21	15,22
	Sarjana (S1)	54	39,13
	Pascasarjana (S2/S30)	38	27,54
	Total	138	100
Lama bekerja	Sampai dengan 3 tahun	25	18,12
	3 - 6 tahun	48	34,78
	> 6 tahun	65	47,10
	Total	138	100

Sumber: data diolah, 2024

Pada Tabel 2 diketahui berdasarkan usia maka dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai berusia 31 – 40 tahun sebanyak 49 orang atau 35,53 persen. Berdasarkan pendidikan maka diketahui responden penelitian ini diketahui didominasi oleh pegawai yang berpendidikan sarjana (S1) sebanyak 54 orang atau 39,13 persen. Berdasarkan lama bekerja maka diketahui responden dalam penelitian ini diketahui didominasi oleh pegawai yang telah bekerja selama lebih dari 6 tahun sebanyak 65 orang atau 47,10 persen.

Penelitian ini mengajukan 3 hipotesis untuk menguji pengaruh langsung yang diuji dalam dua substruktur. Substruktur pertama akan menguji yaitu pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai ( $H_1$ ) dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ( $H_3$ ). Persamaan struktural untuk substruktur 1 adalah  $Y = \beta_1 X + \beta_2 M + e$  yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 3. Berikutnya pada Tabel 4 adalah substruktur 2 dengan persamaan struktural  $M = \beta_1 X + e$  untuk menguji pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 3. Hasil Uji Substruktur 1**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,326	1,022		0,319	0,750
1 Keterlibatan kerja	0,152	0,060	0,203	2,533	0,012
Kepuasan kerja	0,380	0,043	0,703	8,766	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

Sumber: data diolah, 2024

Arah pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,152 (positif) dengan signifikansi  $0,012 < 0,05$  dan dengan demikian dapat dikemukakan arah pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan yang berarti hasil ini mendukung  $H_1$ . Pengaruh positif dan signifikan ini memberikan makna semakin baik keterlibatan kerja maka semakin tinggi kinerja pegawai. Keterlibatan kerja dalam penelitian ini diukur dengan tiga indikator yaitu *vigour*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufelli *et al.*, 2002; Costantini *et al.*, 2019). Ketiga indikator tersebut dinyatakan dalam total delapan *item* pernyataan yang secara keseluruhan dipersepsikan cukup baik oleh responden. Artinya, responden memiliki keterlibatan kerja yang cukup baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hadi *et al.* (2020), Jeffry & Handayani (2024), Wokas *et al.* (2022) yang membuktikan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

---

Keterlibatan kerja adalah perasaan positif pegawai yang diwujudkan dalam kegiatan selama bekerja. Pegawai yang terlibat dengan pekerjaannya akan melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sehingga lebih memungkinkan untuk mencapai kinerja maksimal. Keterlibatan kerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar diwujudkan dalam semangat kerja (*vigour*) seperti sanggup mengatasi masalah kerja yang ada, fokus pada pekerjaan, dan menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas. Semangat ini tentu saja sangat berperan dalam mendorong pegawai menyelesaikan pekerjaan yang ada. Wujud nyata keterlibatan kerja berikutnya adalah dedikasi terhadap pekerjaan seperti melakukan pekerjaan yang dibebankan oleh pimpinan dan tidak merasa lelah dengan pekerjaan yang ada. Berikutnya adalah penyerapan yang diwujudkan dengan adanya rasa bangga pada hasil pekerjaan, merasa waktu cepat berlalu ketika bekerja, dan tidak ingin pindah posisi atau departemen kerja.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dibuktikan dengan koefisien jalur 0,380 (positif) dan signifikansi pengaruh dibuktikan dengan  $\text{Sig} (0,000) < \alpha (0,05)$  sehingga diketahui kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepuasan kerja dengan positif dan signifikan yang menunjukkan adanya dukungan terhadap  $H_3$ . Hasil ini memberikan makna kinerja pegawai akan mengalami peningkatan dengan signifikan ketika kepuasan kerja mengalami peningkatan. Hasil ini mendukung pernyataan oleh Jufrizen & Sitorus (2021) yaitu kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai apabila instansi dengan sungguh-sungguh menaruh perhatian pada tingkat kepuasan kerja para pegawainya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Efrinawati *et al.* (2021), Hidayat *et al.* (2024), dan Wahyuni (2023) yang membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja menunjukkan respon emosional pegawai terhadap pekerjaan dan berbagai aspek yang menyertainya. Pegawai yang puas akan bekerja dengan baik sehingga hal tersebut mendorong tercapainya kinerja yang maksimal yang diwujudkan dalam kuantitas kerja, kualitas kerja, dan waktu penyelesaian kerja. Kepuasan kerja pegawai bersumber dari pekerjaan itu sendiri seperti penempatan kerja sesuai bidang keahlian, mendapatkan gaji atau upah yang sesuai dengan ketentuan, rekan kerja yang menciptakan suasana kerja kondusif, dan adanya kesempatan promosi bagi pegawai. Sebagai pegawai yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) maka dapat dipastikan menerima gaji atau upah yang sesuai dengan ketentuan pemerintah. Pegawai juga memiliki kesempatan untuk mengikuti *assessment* sebelum penempatan kerja sehingga dapat ditempatkan posisi sesuai bidang keahlian. Namun demikian, hasil deskripsi variabel menunjukkan masih ada *item* pernyataan yang dipersepsikan cukup baik oleh responden. Kondisi ini tentu saja tidak dapat



dibiarkan, karena pegawai yang kurang merasa puas akan bekerja tidak sepenuh hati sehingga akan mengganggu kinerja instansi.

**Tabel 4. Hasil Uji Substruktur 2**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,754	2,017		0,869	0,386
Keterlibatan kerja	1,196	0,059	0,866	20,154	0,000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Sumber: data diolah, 2024

Koefisien jalur pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan bernilai positif sebesar 1,196 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_2$  terbukti kebenarannya yang berarti keterlibatan kerja mempengaruhi kepuasan dengan positif dan signifikan. Hasil ini memiliki makna apabila keterlibatan kerja pegawai mengalami peningkatan maka kepuasan kerja juga akan meningkat dengan signifikan. Pegawai dengan keterlibatan kerja yang tinggi akan berpartisipasi aktif terhadap pekerjaan karena individu dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi mengalami tingkat kepuasan yang tinggi serta mencintai pekerjaan yang dijalannya (Seprianto 2021). Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fitriadi *et al.* (2022), Putri & Kustini (2021), Naimah *et al.* (2022) Kaawoan *et al.* (2022) Lopang *et al.* (2023), serta Jeffry & Handayani (2024) yang membuktikan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Keterlibatan kerja mendorong pegawai bekerja dengan rasa semangat, memiliki dedikasi, dan mampu menyerap suasana kerja dengan baik. Perasaan positif yang dirasakan selama bekerja tentunya akan berdampak pada respon emosional pegawai sehingga pegawai akan merasa puas pada pekerjaannya. Kepuasan kerja yang timbul oleh adanya keterlibatan kerja dapat disebabkan karena pegawai yang terlibat dengan pekerjaan akan berpartisipasi aktif terhadap pekerjaan tersebut dan mencintai pekerjaannya. Pegawai yang mengalami kondisi psikologis seperti ini akan merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

**Tabel 5. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total.**

Variabel		Pengaruh langsung	Pengaruh melalui kepuasan kerja	Pengaruh total
Keterlibatan kerja	Kinerja pegawai	0,203	$(0,866) \times (0,703) = 0,608$	0,811
Keterlibatan kerja	Kepuasan kerja	0,866	-	0,866
Kepuasan kerja	Kinerja pegawai	0,703	-	0,703

Sumber: data diolah, 2024

---

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh  $Z$  hitung lebih besar dari  $Z$  tabel dengan nilai masing-masing sebesar 10,922 dan 1,96. Oleh karena itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh positif dan signifikan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan temuan uji awal, diketahui bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penilaian parsial ini didukung oleh analisis mediasi yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dampak keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan Tabel 5 juga terlihat bahwa dampak keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan meningkat dibandingkan dengan keterlibatan langsung, dengan dampak langsung tercatat sebesar 0,203, sedangkan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, terdapat dampak sebesar 0,811. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai meningkat ketika pegawai merasakan kepuasan atas keterlibatan kerjanya di Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

### **Simpulan**

Hasil uji pengaruh langsung dengan analisis jalur membuktikan keterlibatan kerja mempengaruhi kinerja pegawai dengan positif dan signifikan yang bermakna peningkatan keterlibatan kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Berikutnya pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan yang berarti kepuasan kerja akan mengalami peningkatan yang signifikan ketika keterlibatan kerja mengalami peningkatan. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan yang berarti peningkatan kepuasan kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja yang artinya pegawai yang puas atas keterlibatan kerja akan meningkatkan kinerja kerjanya.

Saran yang dapat diberikan antara lain meningkatkan keterlibatan kerja pegawai terkait rasa bangga pegawai atas hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Cara yang dapat dipertimbangkan adalah dengan memberikan apresiasi atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Apresiasi dapat diberikan berupa penghargaan pegawai terbaik yang dinilai setiap bulan, setiap triwulan, atau setiap semester. Dari segi kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan melakukan analisis beban kerja pegawai untuk mengetahui beban kerja yang telah diterima pegawai selama ini. Selain itu, Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar juga dapat mempertimbangkan untuk mengoptimalkan peran pegawai non PNS dalam membantu penyelesaian pekerjaan.

---

## Daftar Pustaka

- Anggariani, N. M. D., Wimba, I. G. A., & Mahayasa, I. G. A. (2024). Analisis Terhadap Faktor Berpengaruh Pada Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Pada Ubud Raya Resort). *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, 6(1), 40-55.
- Basri, S. K., & Rauf, R. (2021). "Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai." *YUME: Journal of Management*, 4(1), 103–120. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/download/836/503>
- Constantini, A., Ceschi, A., & Viragos, A. (2019). "The role of a new strength-based intervention on organisation-based self-esteem and work engagement: A three-wave intervention study." *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 194–206.
- Efrinawati, Y., Norawati, S., & Supardi, S. (2022). "Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Ketenagakerjaan Dan Transmigrasi Provinsi Riau." *Journal of Syntax Literate*, 7(3).
- Fathurrohman, A. (2018). "Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Stres Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Kecamatan Matraman Jakarta Timur." *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 3(1), 10–17.
- Fitriadi, Y., Susanto, R., Irdam, & Wahyuni, R. (2022). "Kontribusi Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja." *Jurnal Ekobistek*, 11, 448–453.
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). "Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186–197.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). "Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu." *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hendri, M. I. (2019). "The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance." *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234.
- Hidayat, D. I. T., Iskandar, Y., & Faruk, M. (2019). "Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kohesivitas Dalam Kelompok Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi pada Lembaga Masyarakat Kelas II-B Ciamis)." *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(4), 193–205.
- Jeffry, J., & Handayani, S. (2024). "Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pemangunan Sumbagut." *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1388–1405.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening." *In Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 844–859.
- Kaawoan, M. E., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2022). "Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bank Sulutgo Cabang Utama Manado." *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 88.
- Kembau, J. B., Sendow, G. M., & Tawas, H. N. (2019). "Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Malalayang Kota Manado." *Jurnal EMBA*, 6(4), 3428–3437.
- Kharismasyah, A. Y., Tata, E. E. T. N., & Syah, T. A. (2021). "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Perawat RSUD Majenang." *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(1), 142–154.
- Lopang, Y. L., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2023). "Pengaruh Faktor Hygiene, Motivator Dan

- 
- Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Manado Quality Hotel.” *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(3), 512–522.
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). “Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara.” *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 262–278.
- Meydiana, N., & Aulia, A. (2020). “Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen dan kepuasan kerja pada Perusahaan WL Aluminium Yogyakarta.” *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 36–46.
- Munparidi, M., & Sayuti, A. J. (2020). “Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.” *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 36–46.
- Na-Nan, K., Saribut, S., & Samathong, E. (2019). “Mediating effects of perceived environment support and knowledge sharing between self-efficacy and job performance of SME employees.” *Industrial and Commercial Training*, 51(6), 342–359.
- Naimah, M., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2022). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja.” *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). “The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.” *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358.
- Putri, F. I., & Kustini, K. (2021). “Pengaruh Disiplin Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Risky Lintas Samudra Surabaya.” *Briliant: Jurnal Riset Dan Konseptual*, 6(3), 629–636.
- Ropa, A. S., Koleangan, R., & Sumarauw, J. (2020). “Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Prisma Dana Manado.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 565–574.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Barker, A. B. (2002). “Burnout and engagement in university students a cross-national study.” *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481.
- Sembiring, H. F. B., & Marbun, P. (2021). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perseroan Terbatas Perusahaan Listrik Negara (Persero) Pembangunan Sumatera Bagian Utara.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, 2(2), 167–175.
- Seprianto, O. (2021). “Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Kalimantan Tengah).” *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 2(April), 1–14.
- Sudiantini, D., & Saputra, F. (2022). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan: Kepuasan Kerja, Loyalitas Pegawai dan Komitmen di PT Lensa Potret Mandiri.” *Formosa Journal of Sustainable Research*, 1(3), 467–478.
- Suriyana, N. (2021). “Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai: Motivasi, Komunikasi, Dan Gaya Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia).” *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 389–412.
- Wahyuni, S. (2023). “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Taman Rahayu Bekasi.” *Jurnal Ekonomi Utama*, 2(2), 172–179.
-

- Wijayanti, A. P., & Netra, I. G. S. K. (2022). "Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt. Indocitra Jaya Samudera Jembrana Bali." *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 11(12).
- Wokas, N. G. C., Dotulong, L. O. ., & Saerang, R. T. (2022). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Kawangkoan." *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 56.
- Wuarlima, F., Kojo, C., & Greis M, S. (2019). "Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Gran Puri Hotel Manado." *Jurnal EMBA*, 7(4), 5368–5377.