

The Influence of Career Adaptability and Job Crafting on Performance Mediated by Job Satisfaction among Telkomsel Bengkulu Employees

Pengaruh Career Adaptability dan Job Crafting Relationship terhadap Kinerja dimediasi Kepuasan Kerja pada Karyawan Telkomsel Bengkulu

Diosi Fira Ferlitta¹⁾, Praningrum^{2*)}

^{1,2)} Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bengkulu

*Corresponding Author: Diosi.firaferlitta28@gmail.com

Abstract: This study aims to identify factors affecting job satisfaction and employee performance amidst organizational structural changes, such as the shift to outsourcing. Career adaptability and job crafting are the primary focuses, as employees who feel disengaged or lack opportunities for self-development tend to experience decreased motivation and performance. The research employs a quantitative causality method. Data was collected using a closed-ended questionnaire from a sample of 395 individual employees at Telkomsel Bengkulu. The data was analyzed using the SEM (Structural Equation Modeling) model via PLS 3.9 software. Data collection involved an online survey distributed through Google Forms, offering advantages such as ease of distribution, wide reach, convenience, quick delivery, and direct respondent access via their devices. Researchers distributed online questionnaires via WhatsApp social media and email. The study reveals that career adaptability positively and significantly impacts employee job satisfaction, meaning that better career adaptation leads to higher job satisfaction. Additionally, job crafting positively and significantly affects job satisfaction, indicating that employees' efforts to tailor their jobs enhance their satisfaction. Job satisfaction significantly influences employee performance, suggesting that higher job satisfaction contributes to improved performance. Career adaptability also positively affects performance, showing that good career adaptation can enhance employee performance. Although the impact of job crafting on performance is weaker, it still indicates a positive relationship. Job satisfaction serves as a crucial mediator in the relationship between career adaptability and employee performance, as well as between job crafting and performance. This highlights the key role of job satisfaction in linking career adaptability and job crafting with improved employee performance.

Keywords: Career adaptability, Job crafting, Job satisfaction, Employee Performance, Outsourcing

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan di tengah perubahan struktur organisasi, seperti pergeseran ke outsourcing. Adaptasi karir dan pengembangan pekerjaan menjadi fokus utama, karena karyawan yang merasa tidak terlibat atau tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri cenderung mengalami penurunan motivasi dan kinerja. Penelitian ini menggunakan metode kausalitas kuantitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner tertutup dari sampel sebanyak 395 karyawan di Telkomsel Bengkulu. Data dianalisis dengan menggunakan model SEM (Structural Equation Modeling) melalui perangkat lunak PLS 3.9. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan survei online yang didistribusikan melalui Google Forms, yang menawarkan keuntungan seperti kemudahan distribusi, jangkauan yang luas, kenyamanan, pengiriman yang cepat, dan akses langsung ke responden melalui perangkat mereka. Para peneliti mendistribusikan kuesioner online melalui media sosial WhatsApp dan email. Penelitian ini mengungkapkan bahwa adaptasi karir berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang berarti bahwa adaptasi karir yang lebih baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, job crafting secara positif dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa upaya karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka meningkatkan kepuasan mereka. Kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja. Adaptasi karir juga berpengaruh positif terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa adaptasi karir yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun dampak dari job crafting terhadap kinerja lebih lemah, hal ini masih menunjukkan hubungan yang positif. Kepuasan kerja

berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kemampuan adaptasi karir dan kinerja karyawan, serta antara job crafting dan kinerja. Hal ini menyoroti peran kunci kepuasan kerja dalam menghubungkan kemampuan beradaptasi dalam karier dan job crafting dengan peningkatan kinerja karyawan.

Kata kunci: Kemampuan Adaptasi Karier, Job Crafting, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Outsourcing

PENDAHULUAN

Pada akhir tahun 2021 PT Kisel Telkomsel mengalihkan sistem kontrak kerja dari perusahaan langsung ke pihak ketiga *outsourcing*. Dalam prosedurnya pekerja dengan status kontrak ini memiliki masa waktu sesuai dengan kesepakatan bisa 3 bulan bahkan 1 tahun untuk menilai sejauh mana kemampuan pekerja dalam mencapai kinerja yang sesuai harapan perusahaan. Kemudian jika kinerja karyawan kontrak tersebut baik maka pihak perusahaan tersebut memberikan jangka waktu kerja paling lama hanya selama 2 (dua) sampai 3 (tiga) tahun lamanya. Dan jika karyawan tersebut memiliki potensi dan memiliki kinerja yang baik selama bekerja di perusahaan tersebut maka ada kemungkinan karyawan dengan status pekerja kontrak akan diangkat menjadi karyawan tetap. Namun pihak perusahaan tidak akan memperpanjang kontraknya jika selama masa kontrak 2 (dua) tahun karyawan tersebut tidak bekerja dengan baik dan tidak mencapai target yang diharapkan oleh PT. Telkomsel tersebut sehingga semua karyawan kontrak bekerja keras.

Di bawah tekanan perusahaan karyawan memiliki targetnya masing-masing agar dapat bertahan di jabatan mereka. Target yang diberikan oleh PT Kisel Telkomsel dapat digunakan pula sebagai penilaian dari kinerja para pegawai tersebut. Untuk melihat kinerja karyawan Telkomsel Bengkulu selama tahun 2022, berikut tabel pencapaian target:

Tabel 1. Pencapaian Target Blast Telkomsel Prov Bengkulu Tahun 2021-2022

	Tahun 2021	Pencapaian Target Blast
	Triwulan 1	167,7%
2	Triwulan 2	136,5%
3	Triwulan 3	112,4%
4	Triwulan 4	188,6%
No	Tahun 2022	Pencapaian Target Blast
	Triwulan 1	18,89 %
2	Triwulan 2	93,7 %
3	Triwulan 3	259,30 %
	Triwulan 4	193,68 %

Sumber: Report Campaign Telkomsel Sumatera

Berdasarkan data pencapaian target Blast Telkomsel Provinsi Bengkulu tahun 2021-2022, terlihat bahwa kinerja karyawan cukup stabil dan tinggi pada tahun 2021, dengan pencapaian target setiap triwulan berada di atas 100%. Pada Triwulan 1, target tercapai sebesar 167,7%, disusul oleh Triwulan 2 sebesar 136,5%, Triwulan 3 sebesar 112,4%, dan Triwulan 4 sebesar 188,6%. Stabilitas ini menunjukkan bahwa pada tahun 2021, karyawan mampu menjaga kinerja yang baik sepanjang tahun tanpa perubahan signifikan dalam sistem pengelolaan tenaga kerja.

Namun, pada tahun 2022, terlihat penurunan yang signifikan pada awal tahun, kemungkinan besar sebagai dampak dari perubahan sistem kerja menjadi outsourcing. Pada Triwulan 1, pencapaian target hanya 18,89%, menunjukkan bahwa karyawan masih dalam proses adaptasi terhadap sistem baru yang dihadapi. Seiring waktu, kinerja karyawan mulai menunjukkan perbaikan, dengan pencapaian Triwulan 2 meningkat menjadi 93,7%. Peningkatan lebih signifikan terjadi di Triwulan 3, mencapai 259,3%, yang merupakan pencapaian tertinggi tahun itu, mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan telah berhasil menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Meskipun terjadi sedikit penurunan pada Triwulan 4 menjadi 193,68%, pencapaian ini tetap menunjukkan kinerja yang cukup tinggi.

Secara keseluruhan, meskipun ada tantangan adaptasi di awal tahun 2022, karyawan Telkomsel Bengkulu berhasil meningkatkan pencapaian mereka setelah melewati masa transisi, menunjukkan kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja baru di bawah sistem outsourcing dan menjaga kinerja yang optimal di akhir tahun. Pencapaian puncak terjadi pada Triwulan 3 dengan 259,30%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah berhasil beradaptasi dengan model kerja outsourcing dan bahkan melampaui target yang diberikan. Namun, sedikit penurunan terjadi di Triwulan 4 dengan pencapaian 193,68%. Penurunan ini bisa saja disebabkan oleh kelelahan atau tekanan kerja yang terus-menerus dalam upaya memenuhi target di bawah kontrak outsourcing, meskipun masih menunjukkan kinerja yang tinggi.

Secara keseluruhan, meski adanya tantangan dari perubahan kontrak ke outsourcing, karyawan berhasil beradaptasi dengan baik, menunjukkan peningkatan kinerja yang stabil sepanjang tahun setelah masa transisi awal. Data ini menunjukkan adanya peningkatan kinerja yang cukup signifikan di Triwulan 3 dan 4, setelah penurunan yang sempat terjadi di awal periode. Pada Triwulan 3, peningkatannya mencapai 259,30%, dan meski sedikit turun, masih cukup tinggi di Triwulan 4 dengan 193,68%. Hal ini dapat diartikan bahwa setelah beberapa waktu, para karyawan mulai beradaptasi dengan kondisi dan tuntutan kerja yang baru. Mereka berhasil menemukan strategi untuk mengelola beban kerja dan memenuhi target, meskipun di awal perpindahan kontrak sempat mengalami kendala. Peningkatan ini menunjukkan bahwa penurunan kinerja pada awal perpindahan bersifat sementara, karena seiring waktu, karyawan mampu mengatasi hambatan yang ada. Meskipun begitu, mungkin tetap ada kekhawatiran mengenai prospek karier mereka di masa depan.

Rasa kurang adil yang diterima tenaga *outsourcing* dapat mengurangi semangat karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja yang dihasilkan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap karyawan memiliki cara kerja dan kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Kinerja karyawan merupakan tujuan akhir yang menjadi hal penting dan memiliki pengaruh terhadap perusahaan pada umumnya. Menurut penelitian (Kardafi, 2017; Chan & Mai, 2015; dan Ohme & Zacher, 2015) faktor yang memengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah kemampuan adaptasi karir.

Adaptasi karir pada dasarnya adalah kemampuan pengaturan diri untuk terlibat dalam strategi adaptif sambil mempersiapkan dan berpartisipasi dalam peran kerja (Savickas, 1997) karyawan yang mampu beradaptasi menghasilkan hasil terkait karir yang positif, seperti kesuksesan karir. Kemampuan adaptasi karir merupakan kemampuan, sikap dan tindakan yang terlibat dalam usaha seseorang untuk memantaskan diri dengan pekerjaan yang dianggapnya sesuai (Maggiore *et al.*, 2017).

Karyawan ingin memperoleh kedudukan pangkat dan jabatan (jenjang karir) yang jelas di dalam suatu pekerjaan, namun perusahaan tetap berusaha mencari kandidat yang lebih berkompeten untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi sesuai kemampuannya (Nurmasari, 2015). Hal ini dibuktikan oleh Kardafi (2017), Chan *et al.* (2016), Ohme & Zacher (2015), Akca *et al.* (2018), dan Chan & Mai (2015) bahwa adaptasi karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain adaptasi karir, *Job crafting* juga mempengaruhi kinerja karyawan, Demerouti *et al.*, (2015) mendefinisikan jika *Job crafting* adalah usaha yang dilakukan seorang karyawan untuk mengubah batasan tugas fisik suatu pekerjaan (yaitu jenis atau jumlah kegiatan), batas tugas kognitif dari suatu pekerjaan (yaitu bagaimana seseorang melihat pekerjaan), dan batas – batas relasional suatu pekerjaan (yaitu dengan siapa seseorang berinteraksi pada pekerjaan) dengan tujuan menjadi lebih terlibat, puas, ulet dan berkembang di tempat kerja. Menurut Lee, (2017) terdapat indikator dalam *Job crafting* yaitu *task crafting*, *relation crafting*, dan *cognitive crafting*.

Sriwidodo & Haryanto, (2010) mengungkapkan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdapat kaitannya dengan *job crafting*. Tims *et al* (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *Job crafting* mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan positif. Wingerden & Poell (2017) juga dalam penelitiannya menyebutkan *Job crafting* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Adapun yang menyatakan bahwa *Job crafting* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (2019) menyimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh antara *Job crafting* terhadap kinerja karyawan.

Job crafting pada umumnya memberikan dampak positif pada personal dan organisasi, yang berkaitan erat dengan kepuasan kerja (Lee, 2017). Sutrisno (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan dari seorang karyawan yang menunjukkan senang ataupun tidak senang dalam menjalankan dan memsaying pekerjaan mereka. Seorang karyawan dikatakan puas dengan pekerjaannya, ketika mereka merasa senang terhadap pekerjaan yang diberikan.

Menurut Slemp *et al.* (2014) *Job crafting* ialah teknik bagi pekerja untuk berperan aktif dalam pekerjaannya dengan menciptakan modifikasi fisik dan kognitif. Pembuatan pekerjaan bersifat informal karena menekankan modifikasi positif. Karyawan mengambil inisiatif atas dasar kepentingan, nilai-nilai mereka, dan menghasilkan kebahagiaan mereka. *Job crafting* juga merupakan semacam pemahaman yang dipersonalisasi yang berasal dari pengalaman kerja yang digunakan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan. Menurut (Bakker & Oerlemans, 2019), *Job crafting* adalah kegiatan yang menunjukkan perubahan yang dilakukan pekerja secara aktif dalam membangun pekerjaan mereka sendiri, yang mungkin memiliki beberapa hasil yang baik, seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan pengembangan yang mengarah ke profesionalitas.

Job crafting menurut (Kirkendall, 2013), adalah proses di mana orang memodifikasi aspek dan persepsi pekerjaan agar dapat memenuhi kualitas pekerjaan dan harapan mereka sendiri. Dalam penelitian sebelumnya, Rahardini (2020). menyatakan *Job crafting* mempunyai dampak yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. *Job crafting* merupakan keadaan

dimana karyawan dapat menyesuaikan kemampuan yang dimiliki dengan perubahan yang terjadi dalam dunia kerja. Untuk karyawan yang memiliki tingkat *Job crafting* tinggi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dikarenakan karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dan rasa kepemilikan terhadap perusahaan tersebut lebih tinggi dikarenakan adanya pengorbanan dari karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan pada sistem kerja, begitu pula dengan penelitian Ningrum (2019) mengatakan bahwa *Job crafting* mempunyai kaitan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Karyawan yang menerapkan *Job crafting* memiliki kepuasan kerja dan kinerja yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi. Berbeda dengan penelitian Beer & Tims, (2016) yang menyatakan bahwa salah satu indikator *Job crafting* mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat sehingga memiliki hubungan signifikan negatif terhadap kepuasan kerja. Oleh sebab itu, hasil penelitian yang membuktikan pengaruh positif pada *Job crafting* dengan kepuasan kerja hanya di dukung sebagian.

Bukti kepuasan kerja yaitu sikap mencintai dan senang dengan kerjanya, sikap ini dibuktikan oleh kedisiplinan, kerja keras, dan prestasi kerja (Dwi, 2014). Kepuasan kerja adalah sikap karyawan pada pekerjaan yang melibatkan kerjasama antar karyawan, situasi kerja, gaji, dan lain-lain yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Hamali, 2016). Menurut Mulyadi *et al.* (2020); Hidayah (2012); Wahid (2015) bahwa kepuasan kerja terbukti memengaruhi kinerja karyawan. Sesuai dengan Changgriawan (2017) di *One Way Production* yang hasilnya signifikan kepuasan kerja terbukti memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian Hanifah (2016); Tetra & Rahmawati (2016); Arda (2017); Pawirosumarto *et al.* (2017); Putra (2020) di mana hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak adaptasi karir dan *job crafting* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Telkomsel Bengkulu. Latar belakangnya mencakup fenomena pengalihan sistem kontrak kerja dari perusahaan langsung ke pihak ketiga *outsourcing* pada tahun 2021 yang berpotensi menurunkan semangat dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh kekhawatiran akan karir dimasa depan, karena kurangnya peluang pelatihan dan pengembangan diri setelah kontrak kerja dialihkan ke *outsourcing*.

Pada tahun 2022, Telkomsel Bengkulu mengalami penurunan pencapaian penjualan yang signifikan, khususnya terlihat pada triwulan 1 dengan hanya mencapai 18,89% dari target. Penurunan ini menjadi perhatian pimpinan perusahaan, terutama dengan jumlah karyawan yang mengundurkan diri atau dipecat sebanyak 15 orang selama tahun 2022 dan pertengahan 2023. Penelitian ini penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan di tengah perubahan struktural organisasi seperti pengalihan ke *outsourcing*. Adaptasi karir dan *job crafting* menjadi fokus utama karena karyawan yang tidak merasa terlibat atau tidak memiliki wadah untuk pengembangan diri cenderung mengalami penurunan motivasi dan kinerja.

KAJIAN PUSTAKA

Kajian Atas Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan performa yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Pengertian Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang

diharapkan (Adha et al, 2019). Dari beberapa pendapat para ahli ini dapat disimpulkan bahwasanya kinerja adalah cara seseorang untuk mencapai suatu hasil yang baik dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan yang direncanakan dan dilaksanakan dalam waktu dan tempat tertentu oleh para karyawan, dalam hal ini di Telkomsel Bengkulu. Kinerja ini mencerminkan kemampuan, usaha, serta tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas mereka, yang melibatkan beberapa aspek penting seperti disiplin, kualitas kerja, dan tanggung jawab. Berikut dimensi dan indikator kinerja di telkomsel bengkulu. Pertama dimensi disiplin dengan beberapa indikator disiplin yang dinilai meliputi absensi, ketaatan pada peraturan perusahaan, kemampuan karyawan untuk meluangkan waktu penuh bagi pekerjaan dan perusahaan. Dimensi kedua yaitu kualitas kerja dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, inisiatif dan kreativitas dan motivasi. Dimensi ketiga adalah tanggung jawab dengan indikator yang meliputi penguasaan pekerjaan, wawasan atau ilmu pengetahuan, kepemimpinan dan intuisi dan kemampuan menganalisis masa depan.

Kajian Atas Variabel Kepuasan Kerja

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai: pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima, pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya (Munsayar, 2010). Kepuasan kerja yaitu suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis. Dimensi kepuasan) yaitu pekerjaan, gaji (penghasilan), kesempatan promosi, penyelia atau pengawan dan rekan kerja.

Kajian Atas Variabel Adaptability Career (Adaptabilitas Karir)

Menurut Stumpf et al. (1983) dalam adaptasi karir berfokus pada minat, kebutuhan, keterampilan, dan pengalaman karyawan itu sendiri untuk merefleksikan, mengejar karir dan mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang diri sendiri. Sedangkan Spenner et al. (1986) konseptualisasi kemampuan beradaptasi karir sebagai himpunan sikap, perilaku dan kompetensi yang digunakan individu dalam menghadapi perubahan kondisi dan tuntutan kerja, yang terdiri dari empat dimensi: perhatian (perencanaan, menjadi perencanaan), kontrol (pengambilan keputusan), rasa ingin tahu (mengeksplorasi, menjadi ingin tahu) dan percaya diri (pemecahan masalah, menjadi efektif).

Savickas & Porfeli (2012) kemampuan beradaptasi karir mengacu pada sikap, kompetensi, perilaku, atau sumber daya pribadi yang digunakan individu untuk menangani masalah yang terkait dengan pengembangan karir saat ini dan masa depan serta aktivitas terkait pekerjaan dan adaptasi karir juga dapat berubah sesuai dengan waktu dan konteks. Berdasarkan uraian tersebut adaptasi karir merupakan sebuah usaha untuk mendapatkan pemahaman terkait pada diri sendiri dalam perilaku, keterampilan, pengalaman individu dan mengelola tantangan pekerjaan karir serta menangani masalah terkait dengan pengembangan karir saat ini dan masa depan. Adaptabilitas karir merupakan kesiapan dan sumber daya individu untuk mengatasi dan mengantisipasi tugas-tugas saat ini, masa transisi, trauma dalam

peran pekerjaan dengan derajat yang besar atau kecil serta mengubah integrasi sosial mereka. Dimensi *career adaptability* yaitu kepedulian, pengendalian, keingintahuan, dan kepercayaan diri.

Kajian Atas Variabel Job crafting

Menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001) menjelaskan bahwa sebuah usaha dalam mengubah cara bekerja yang dilakukan karyawan sebagai job crafting. Job crafting memiliki potensi dalam meningkatkan keseimbangan karyawan dari job demands dengan job resource. Bakker dan Leiter (2012) mendefinisikan bahwa Job crafting adalah proses perubahan cara atau desain pekerjaan yang dilakukan karyawan baik dalam segi fisik maupun segi psikologis. Job crafting juga dapat membantu karyawan dalam proses menyesuaikan diri dengan pekerjaannya (Bakker dan Leiter, 2012).

Job crafting adalah konsep yang secara eksplisit berfokus pada pekerjaan karyawan mendesain ulang. Dimensi Job crafting yaitu meningkatkan sumber daya pekerjaan (Increasing structural job resources), mengurangi tuntutan dalam pekerjaan (Decreasing hindering job demands), meningkatkan relasi sosial (Increasing social job resources) dan meningkatnya kemampuan pekerjaan dalam hal yang menantang (Increasing challenging job demands).

METODE PENELITIAN

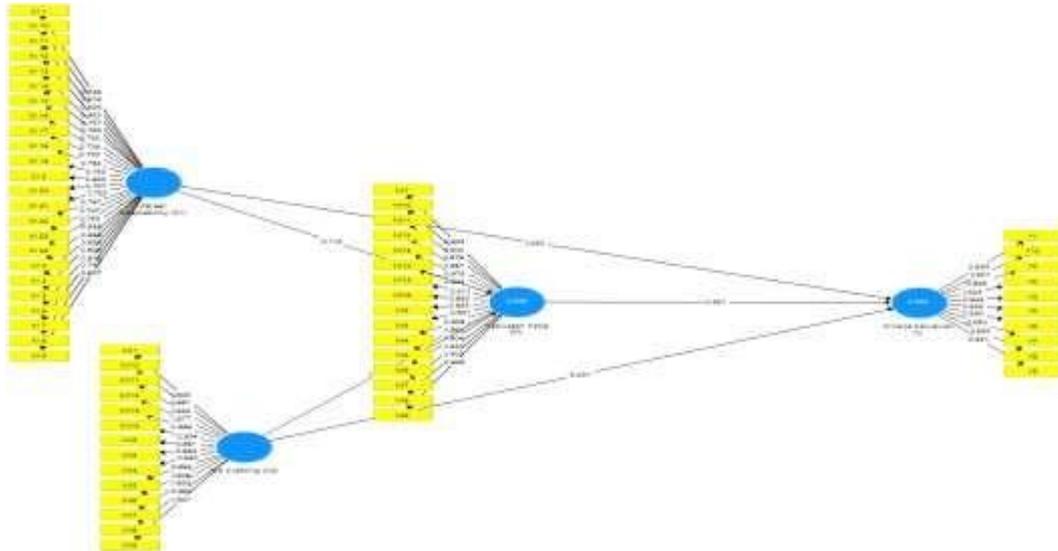
Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hipotesis untuk menentukan kebenaran hipotesis yang diajukan. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan data primer, di mana data dikumpulkan dalam bentuk angka dan dianalisis untuk menggambarkan objek penelitian secara faktual.

Variabel dalam penelitian ini meliputi *career adaptability* (X1) dan *job crafting* (X2) sebagai variabel independen, kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Telkomsel se-Provinsi Bengkulu yang berjumlah 405 orang. Metode sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel. Dari total 405 kuesioner yang disebarakan melalui Google Forms dengan bantuan karyawan Telkomsel Bengkulu, sebanyak 395 kuesioner dikembalikan dan setelah pemeriksaan, hanya 317 kuesioner yang valid untuk dianalisis.

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara online menggunakan berbagai platform komunikasi seperti WhatsApp, email, dan messenger. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat lunak PLS 3.9.1. SEM digunakan untuk memetakan hubungan antara variabel laten dalam penelitian ini, dengan beberapa langkah utama, yaitu pengembangan model berbasis teori, pembuatan diagram alur (path diagram), konversi diagram ke dalam persamaan struktural, pemilihan matriks input dan teknik estimasi, penilaian kemungkinan munculnya masalah identifikasi, serta evaluasi kriteria goodness of fit.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Model Struktural (Inner model)



Gambar 4.3. Inner Model

Analisis Nilai R-Square

Tabel 2. Nilai R-Square

	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja (M)	0.648	0.646
Kinerja Karyawan (Y)	0.592	0.588

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan hasil uji nilai R-Square yang tercantum dalam Tabel 4.7, nilai R- Square untuk Kepuasan Kerja (M) adalah 0,648, sedangkan untuk Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,592. Nilai R-Square yang menunjukkan 64,8% dari variabilitas dalam Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen. Ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel yang diuji, seperti *career adaptability* dan *job crafting*, memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kepuasan kerja

Analisis uji F Square:

Tabel 3. Nilai F-Square (F²)

	<i>Career adaptability</i> (X1)	Job Crafting (X2)	Kepuasan Kerja (M)	Kinerja Karyawan (Y)
<i>Career adaptability</i> (X1)			0.013	0.001
Job Crafting (X2)			0.518	0.031
Kepuasan Kerja (M)				0.732
Kinerja Karyawan (Y)				

Sumber: Hasil Penelitian 2024

Berdasarkan hasil uji F-Square yang disajikan dalam Tabel 4.8, terdapat berbagai pengaruh antara variabel yang diuji. Nilai F-Square untuk pengaruh *Career adaptability* (X1) terhadap Kepuasan Kerja (M) adalah 0,013, yang menunjukkan pengaruh lemah. Hal ini berarti bahwa *career adaptability* berkontribusi sangat kecil dalam meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu, pengaruh Job Crafting (X2) terhadap Kepuasan Kerja (M) memiliki nilai F-Square sebesar 0,518, yang menunjukkan pengaruh yang cukup kuat. Ini menunjukkan bahwa job crafting memainkan peran yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diukur dengan nilai F-Square sebesar 0,732, yang mensayakan pengaruh kuat. Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menentukan kinerja karyawan, meskipun bukan merupakan satu-satunya faktor yang memengaruhi. Dalam hal pengaruh *Career adaptability* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y), nilai F-Square yang tercatat adalah 0,001, menunjukkan pengaruh lemah. Sementara itu, pengaruh *Job Crafting* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai F-Square sebesar 0,031, yang juga menunjukkan pengaruh lemah.

Path Coefficient

Tabel 4. Hasil path coefficients

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Stsayar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
<i>Career adaptability</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (M)	0.114	0.116	0.056	2.041	0.042
<i>Career adaptability</i> (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.034	0.040	0.079	0.425	0.671
Job Crafting (X2) -> Kepuasan Kerja (M)	0.711	0.709	0.050	14.215	0.000
Job Crafting (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.231	-0.237	0.077	2.985	0.003
Kepuasan Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.921	0.923	0.052	17.569	0.000

Sumber: Hasil Penelitian 2024

Secara keseluruhan, analisis jalur ini menggarisbawahi bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan, diikuti oleh job crafting yang memiliki

pengaruh signifikan pada kepuasan kerja. Di sisi lain, pengaruh *career adaptability* terhadap kinerja karyawan tergolong lemah dan tidak signifikan. Temuan ini menekankan pentingnya memfokuskan upaya pada peningkatan kepuasan kerja dan job crafting untuk mendorong kinerja yang lebih baik di kalangan karyawan.

Hasil Uji Mediasi

Tabel 5. Hasil Uji Mediasi

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik	P-Value	Sampel Asli Pengaruh Langsung
<i>Career adaptability</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.105	0.107	0.052	2.0382	0.04	0,034
Job Crafting (X2) -> Kepuasan Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.655	0.655	0.068	9.5990	0.00	-0,231

Sumber: Hasil Penelitian 2024

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *career adaptability* dan kinerja karyawan. Artinya, kemampuan adaptasi karier yang lebih baik meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang menghubungkan kemampuan adaptasi karier dengan peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *job crafting* dan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa penyesuaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya secara signifikan meningkatkan kinerja mereka. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah jalur penting melalui mana *job crafting* mempengaruhi kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Career adaptability terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *career adaptability* tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa rata-rata jawaban mengenai *career adaptability* berada pada level sedang (3,38), hal ini dapat menjelaskan mengapa variabel *career adaptability* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimensi-dimensi dalam *career adaptability*, seperti kecemasan, kontrol, ingin tahu, dan mempercayai pilihan, masing-masing menunjukkan hasil yang moderat atau sedang. Ini mengindikasikan bahwa karyawan Telkomsel Bengkulu mungkin merasa cukup cemas tentang masa depan karier mereka, namun tidak sepenuhnya siap atau tidak memiliki kesiapan yang sangat tinggi dalam menghadapi perubahan atau tantangan karier.

Mengingat karyawan Telkomsel Bengkulu berada dalam lingkungan yang sangat dinamis dan penuh dengan tantangan, kesiapan yang moderat dalam menghadapi tantangan karier membuat *career adaptability* tidak cukup kuat untuk memberikan dampak signifikan terhadap kinerja mereka dalam penelitian ini. Jika tingkat *career adaptability* lebih tinggi dan lebih terfokus, maka pengaruhnya terhadap kinerja karyawan mungkin akan lebih nyata.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa Telkomsel Bengkulu tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan dan mengembangkan kemampuan adaptasi karier mereka. Karier adaptabilitas dapat memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, menghadapi tantangan baru, dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan di lingkungan kerja yang dinamis.

Pengaruh Career adaptability terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi kemampuan adaptasi karier seseorang, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka alami. Studi sebelumnya juga mendukung temuan ini. Penelitian oleh Rudolph et al. (2017), misalnya, menunjukkan bahwa *career adaptability* memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen terhadap pekerjaan. Mereka menemukan bahwa karyawan yang lebih adaptif terhadap perubahan cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka dan merasa lebih puas dengan karier mereka.

Dari sudut psayang manajerial, organisasi dapat memanfaatkan temuan ini dengan meningkatkan kesadaran dan pembinaan kemampuan adaptasi karier karyawan. Ini dapat dilakukan melalui program pengembangan karyawan, pelatihan untuk meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inisiatif dan eksplorasi karier. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga memperkuat kapasitas individu dalam menghadapi tantangan dan kesempatan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa Telkomsel Bengkulu dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan dan mengembangkan kemampuan adaptasi karier mereka. Ini dapat dilakukan melalui berbagai strategi, seperti program pelatihan untuk mengembangkan keterampilan adaptasi dan fleksibilitas, mentorship untuk membimbing karyawan dalam menghadapi perubahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksplorasi karier dan pengembangan diri.

Menurut peneliti hasil dari temuan ini karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi karier yang baik cenderung lebih mampu mengatasi tantangan dalam pekerjaan mereka. Mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, memanfaatkan peluang yang muncul, dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka secara keseluruhan. Dengan demikian, kemampuan adaptasi karier tidak hanya membantu individu untuk berkembang secara profesional, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka di tempat kerja.

Pengaruh Job crafting terhadap Kinerja Karyawan

Dalam konteks penelitian ini, pengaruh *Job Crafting* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.231, yang berarti terdapat hubungan negatif antara kedua variabel tersebut. Nilai koefisien negatif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Job Crafting* yang dilakukan oleh karyawan, semakin rendah tingkat kinerja karyawan tersebut. Meskipun hubungan ini negatif, nilai signifikansi yang rendah ($p\text{-value} = 0.003$) menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Namun, perlu diperhatikan bahwa meskipun

pengaruhnya signifikan, arah hubungan yang negatif mungkin memerlukan penjelasan lebih lanjut. *Job Crafting*, yang biasanya berkaitan dengan cara individu menyesuaikan tugas dan peran mereka agar lebih sesuai dengan minat atau kekuatan mereka, dapat memiliki dampak yang berbeda terhadap kinerja tergantung pada bagaimana praktik tersebut diterapkan dalam konteks organisasi. Karyawan yang terlalu banyak menyesuaikan tugas mereka, misalnya, bisa jadi tidak lagi berfokus pada tujuan utama organisasi, yang akhirnya berimbas pada penurunan kinerja.

Pengaruh *job crafting* terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini menunjukkan hubungan negatif dengan yang berarti semakin tinggi tingkat *Job Crafting*, semakin rendah kinerja yang tercapai. Hal ini dapat dikaitkan dengan hasil tanggapan responden yang menunjukkan bahwa rata-rata jawaban mengenai *Job Crafting* berada pada level sedang (3,37). Beberapa dimensi *Job Crafting*, seperti peningkatan sumber daya pekerjaan, pengurangan tuntutan pekerjaan, peningkatan relasi sosial, dan peningkatan tantangan pekerjaan, menunjukkan bahwa karyawan berusaha untuk mengubah pekerjaan mereka, tetapi hanya dalam tingkat yang sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan mencoba untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan memperluas tantangan, mereka belum dapat melakukannya dengan cara yang cukup signifikan untuk berdampak positif pada kinerja. Selain itu, *Job Crafting* yang dilakukan tanpa arah yang jelas atau strategi yang tepat bisa menyebabkan karyawan merasa kewalahan dengan tugas yang lebih berat atau lebih kompleks, tanpa adanya peningkatan keterampilan atau sumber daya yang memadai.

Sebagai strategi, Telkomsel dapat mengarahkan praktik *Job crafting* agar tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perusahaan dapat menyediakan panduan yang jelas mengenai bagaimana karyawan dapat menyesuaikan tugas-tugas mereka tanpa mengabaikan prioritas pekerjaan utama. Selain itu, dukungan manajerial dan pelatihan tentang cara melakukan *Job crafting* secara efektif dapat membantu memaksimalkan manfaat dari strategi ini. Dengan menciptakan keseimbangan antara kebutuhan pribadi karyawan dan tujuan organisasi, Telkomsel dapat membangun lingkungan kerja yang dinamis, tetapi tetap produktif dalam mendukung pencapaian target perusahaan.

Studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa praktik *job crafting* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan, meskipun efeknya mungkin bervariasi tergantung pada konteks organisasional dan karakteristik individu (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Oleh karena itu, mendukung *job crafting* di Telkomsel Bengkulu dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi individu tetapi juga bagi keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam menghadapi tantangan dan perubahan dalam industri telekomunikasi yang dinamis.

Peneliti berpendapat bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun *Job crafting* memiliki peran dalam kinerja karyawan, pengaruhnya terhadap kinerja di Telkomsel Bengkulu justru menunjukkan hubungan negatif. Temuan ini menyiratkan bahwa meskipun *Job crafting* dapat mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam menata ulang atau menyesuaikan pekerjaan mereka agar sesuai dengan preferensi pribadi dan kebutuhan organisasi, penerapan yang tidak tepat atau berlebihan dapat berdampak negatif terhadap kinerja.

Hal ini juga mengindikasikan bahwa pengaruh *Job crafting* terhadap peningkatan kinerja karyawan tidak sekuat faktor lain seperti adaptabilitas karier atau kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting bagi Telkomsel Bengkulu untuk memberikan panduan dan dukungan yang jelas bagi karyawan dalam melakukan *Job crafting* agar tetap sejalan dengan tujuan organisasi. Dengan pendekatan yang terarah, dukungan terhadap *Job crafting* dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan inovatif. Meskipun dampak langsungnya

terhadap kinerja karyawan tidak terlalu besar, praktik ini tetap berpotensi memberikan kontribusi jangka panjang terhadap keberhasilan perusahaan di tengah perubahan industri yang dinamis.

Pengaruh Job crafting terhadap Kepuasan Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin aktif karyawan dalam melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan mereka (*job crafting*), semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka alami. Hal ini menunjukkan bahwa temuan ini tidak terjadi secara kebetulan, melainkan memiliki relevansi yang kuat dalam konteks penelitian.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa organisasi, seperti Telkomsel Bengkulu, dapat mempertimbangkan untuk mendorong praktik *job crafting* di antara karyawan sebagai strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja. *Job crafting* dapat mencakup inisiatif karyawan dalam mengatur ulang tugas mereka, memperluas tanggung jawab mereka, atau mengubah cara mereka bekerja untuk lebih sesuai dengan preferensi dan kekuatan individu. Dengan memberikan karyawan kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka, organisasi dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Studi sebelumnya juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa praktik *job crafting* dapat memberikan manfaat positif terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan (Berg et al., 2008). Oleh karena itu, mendukung *job crafting* tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Studi yang dilakukan oleh Berg et al. (2008) menyoroti pentingnya praktik *job crafting* dalam konteks meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan. *Job crafting* dapat didefinisikan sebagai proses di mana individu secara aktif mengubah elemen-elemen dari pekerjaan mereka, termasuk tugas-tugas, hubungan kerja, dan lingkungan kerja, untuk menciptakan kesesuaian yang lebih baik dengan kebutuhan dan preferensi pribadi mereka.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyimpulkan dukungan terhadap *job crafting* tidak hanya berdampak positif pada individu secara langsung, tetapi juga dapat menghasilkan efek positif yang luas bagi organisasi secara keseluruhan, termasuk peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Oleh karena itu, Telkomsel Bengkulu dapat mempertimbangkan untuk mengintegrasikan *job crafting* sebagai bagian dari strategi pengembangan karyawan dan manajemen sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Pengaruh Kepuasan Kerja (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin baik kinerja yang mereka tunjukkan. Pernyataan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Telkomsel Bengkulu, semakin baik kinerja yang mereka tunjukkan mengindikasikan bahwa kondisi kepuasan kerja yang baik berpotensi meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja, kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, dan dukungan dari manajemen, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen dalam melaksanakan tugas mereka. I

Hasil ini sejalan dengan teori dan penelitian terdahulu yang menunjukkan hubungan erat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Misalnya, penelitian oleh Judge, Thoresen, Bono,

dan Patton (2001) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Mereka menyatakan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka lebih termotivasi, lebih berkomitmen, dan memiliki sikap yang lebih positif terhadap tugas dan tanggung jawab mereka.

Selain itu, studi oleh Bakotić (2016) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya, Bakotić menemukan bahwa kepuasan kerja tidak hanya mempengaruhi kinerja individu, tetapi juga kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang puas cenderung bekerja lebih keras, menunjukkan inovasi, dan memiliki tingkat absensi yang lebih rendah.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mendukung hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan meliputi lingkungan kerja yang positif, kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, dan kepemimpinan yang baik. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung dalam pekerjaan mereka lebih mungkin untuk berkontribusi secara maksimal, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, memberikan kompensasi yang adil, dan menawarkan peluang pengembangan karier untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Langkah-langkah ini tidak hanya akan meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga akan membawa manfaat jangka panjang bagi kinerja dan keberhasilan organisasi.

Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Career Adaptability terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *career adaptability* dan kinerja karyawan. Artinya, kemampuan adaptasi karier yang lebih baik meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang menghubungkan kemampuan adaptasi karier dengan peningkatan kinerja karyawan.

Temuan ini selaras dengan berbagai penelitian sebelumnya yang telah menyoroti pentingnya *career adaptability* dan kepuasan kerja dalam konteks kinerja karyawan. *Career adaptability* merujuk pada kemampuan individu untuk menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja mereka, yang mencakup keterampilan dalam mengelola transisi karier, mengatasi tantangan, dan memanfaatkan peluang baru (Savickas & Porfeli, 2012). Ketika karyawan memiliki kemampuan adaptasi karier yang baik, mereka lebih siap dan mampu untuk menghadapi perubahan dan tantangan dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Kepuasan kerja sendiri merupakan faktor psikologis yang penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, komitmen yang lebih besar terhadap organisasi, dan tingkat stres yang lebih rendah, yang semuanya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik (Judge et al., 2001). Dalam konteks Telkomsel Bengkulu, meningkatkan kemampuan adaptasi karier karyawan dapat membantu mereka merasa lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Studi yang dilakukan oleh Hirschi (2009) menunjukkan bahwa *career adaptability* tidak hanya berkontribusi pada kepuasan kerja tetapi juga berhubungan positif dengan kinerja karier. Karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan karier yang berubah-ubah

cenderung menunjukkan performa yang lebih baik karena mereka dapat mengatasi hambatan dan memanfaatkan peluang untuk pertumbuhan profesional. Penelitian ini mendukung temuan bahwa peningkatan *career adaptability* dapat berujung pada peningkatan kinerja melalui mediasi kepuasan kerja.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Zacher (2014) menegaskan bahwa *career adaptability* adalah salah satu prediktor utama dari hasil karier yang positif, termasuk kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang menunjukkan tingkat tinggi dari *career adaptability* cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah mediator penting yang menghubungkan kemampuan adaptasi karier dengan peningkatan kinerja karyawan.

Menurut peneliti, berdasarkan hasil penelitian Telkomsel Bengkulu dapat mengambil langkah-langkah konkret untuk meningkatkan *career adaptability* karyawan mereka. Ini dapat mencakup pelatihan dan pengembangan yang fokus pada keterampilan adaptasi karier, program mentoring yang membantu karyawan mengembangkan strategi untuk menghadapi perubahan karier, dan kebijakan organisasi yang mendukung fleksibilitas dan mobilitas karier. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan tetapi juga memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan dan perubahan di masa depan.

Selain itu, Telkomsel Bengkulu dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk mengembangkan program-program yang mendukung kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Misalnya, dengan menyediakan sumber daya dan dukungan bagi karyawan untuk mengelola stres dan keseimbangan kerja-hidup, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan, pada gilirannya, kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menyoroti pentingnya kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara *career adaptability* dan kinerja karyawan. Dengan meningkatkan kemampuan adaptasi karier karyawan, Telkomsel Bengkulu dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Temuan ini didukung oleh berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *career adaptability* dan kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan. Oleh karena itu, strategi pengembangan karier yang fokus pada peningkatan adaptabilitas karyawan bisa menjadi kunci untuk meningkatkan performa dan produktivitas di perusahaan.

Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Job crafting terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *job crafting* dan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa penyesuaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya secara signifikan meningkatkan kinerja mereka. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah jalur penting melalui mana *job crafting* mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya *job crafting* sebagai faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Job crafting*, yang melibatkan karyawan dalam penyesuaian aspek pekerjaan mereka agar lebih sesuai dengan kekuatan, minat, dan preferensi mereka, telah terbukti dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Karyawan yang terlibat dalam *job crafting* cenderung merasa lebih memiliki kendali atas

pekerjaan mereka dan lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Wrzesniewski dan Dutton (2001), yang memperkenalkan konsep *job crafting* dan menunjukkan bahwa karyawan yang melakukan *job crafting* merasa lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka. *Job crafting* memungkinkan karyawan untuk menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja. Selain itu, penelitian oleh Bakker et al. (2012) menemukan bahwa *job crafting* dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi kelelahan kerja, sehingga karyawan yang secara aktif mengubah pekerjaan mereka agar lebih sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pribadi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang kemudian berdampak positif pada kinerja mereka. Hal ini didukung pula oleh Tims et al. (2013), yang menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif terhadap kesejahteraan psikologis dan kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat dalam *job crafting* merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih mampu mengatasi stres kerja, yang meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa mendukung praktik *job crafting* dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Telkomsel Bengkulu.

Dalam konteks Telkomsel Bengkulu, mendukung praktik *job crafting* dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Misalnya, perusahaan dapat memberikan lebih banyak fleksibilitas kepada karyawan untuk menyesuaikan tugas-tugas mereka, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengubah dan menyesuaikan pekerjaan mereka, perusahaan dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja mereka.

Menurut peneliti, penyesuaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Hasil ini didukung oleh berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, Telkomsel Bengkulu dapat memanfaatkan strategi *job crafting* untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan produktif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan pengujian yang telah dilakukann terhadap permasalahan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: *Pengaruh career adaptability terhadap kinerja karyawan*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career adaptability* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan adaptasi karier seseorang, semakin tinggi juga tingkat kinerja yang mereka tunjukkan di tempat kerja.

Pengaruh career adaptability terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi kemampuan adaptasi karier seseorang, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka alami.

Job crafting terhadap kinerja karyawan

Interpretasi dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif, meskipun lebih lemah, terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara praktik *job crafting* yang dilakukan oleh karyawan dengan tingkat kinerja yang mereka tunjukkan di tempat kerja.

Pengaruh job crafting terhadap kepuasan karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin aktif karyawan dalam melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan mereka (*job crafting*), semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka alami. Hal ini menunjukkan bahwa temuan ini tidak terjadi secara kebetulan, melainkan memiliki relevansi yang kuat dalam konteks penelitian.

Pengaruh kepuasan kerja (m) terhadap kinerja karyawan (y)

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin baik kinerja yang mereka tunjukkan.

Pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan career adaptability terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *career adaptability* dan kinerja karyawan. Artinya, kemampuan adaptasi karier yang lebih baik meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang menghubungkan kemampuan adaptasi karier dengan peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan job crafting terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *job crafting* dan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa penyesuaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya secara signifikan meningkatkan kinerja mereka. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah jalur penting melalui mana *job crafting* mempengaruhi kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat diberikan:

Bagi Telkomsel Bengkulu

Untuk meningkatkan efektivitas program pengembangan karyawan di Telkomsel Bengkulu:

Pengembangan Program Career adaptability:

1) Pelatihan dan Workshop: Menyediakan pelatihan dan workshop yang fokus pada peningkatan kemampuan adaptasi karier karyawan. Materi pelatihan dapat mencakup manajemen perubahan, keterampilan komunikasi, dan pengembangan karier.

2) Coaching dan Mentoring: Menerapkan program coaching dan mentoring untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuan adaptasi karier mereka, sehingga mereka lebih siap menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja.

Promosi Job crafting:

1) Inisiatif *Job crafting*: Mendorong karyawan untuk secara aktif terlibat dalam *job crafting* dengan memberikan mereka kebebasan untuk menyesuaikan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan minat dan keahlian pribadi. Hal ini dapat dilakukan melalui diskusi rutin antara manajer dan karyawan untuk mengidentifikasi area yang bisa diubah.

2) Penghargaan dan Pengakuan: Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang berhasil melakukan *job crafting* dengan baik dan menunjukkan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja.

Peningkatan Kepuasan Kerja:

1) Lingkungan Kerja yang Mendukung: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan fasilitas yang memadai, suasana kerja yang positif, dan budaya kerja yang inklusif.

2) Feedback dan Komunikasi: Meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan. Memberikan umpan balik yang konstruktif secara rutin dan

3) mendengarkan aspirasi serta keluhan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Pengukuran dan Evaluasi Berkala:

1) Survei Kepuasan Kerja: Melakukan survei kepuasan kerja secara berkala untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dan mengidentifikasi area yang perlu perbaikan.

2) Evaluasi Kinerja: Menggunakan alat evaluasi kinerja yang komprehensif untuk menilai dampak dari peningkatan *career adaptability* dan *job crafting* terhadap kinerja karyawan.

Bagi Penelitian Selanjutnya

1) Variabel Lainnya: Mengkaji pengaruh variabel lain yang mungkin berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, seperti motivasi intrinsik, keterlibatan karyawan, dan dukungan sosial di tempat kerja.

2) Studi Longitudinal: Melakukan studi longitudinal untuk mengamati perubahan dan dampak program pengembangan karyawan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Wahyurudhanto, A. (2018). Kepuasan Masyarakat terhadap Kinerja Polri, *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 12(3): 10-17,
- Wibowo, S., Deng, H., & Duan, S. X. (2023). Digital Technology Driven Knowledge Sharing for Job Performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2): 404-425.

<https://doi.org/10.1198/JKM-08-2021-0637>

- Adha Risky Nur, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja Lingkungan Kerja Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*. Vol. 4 No. 1.
- Akca, Y., Özer, G., Kalaycıoğlu (2018). Impact of *Career adaptability* on Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* 7 (11). pp—24-28
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45– 60.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily *job crafting* and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417–430
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of vocational behavior*, 83(3), 397-409.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling *job crafting* behaviours: Implications for work engagement. *Human relations*, 69(1), 169-189.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of *Job crafting* and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bakker, T., & Klenke, R. H. (2014). Dynamic multi-task allocation for collaborative unmanned aircraft systems. In *52nd Aerospace Sciences Meeting* (p. 0991).
- Chan, & Mai, X. (2015). The Relation of *Career adaptability* to Satisfaction and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 130–139.
- Chan, S. H. J., Mai, X., Kuok, O. M. K., & Kong, S. H. (2016). The Influence of Satisfaction and Promotability on the Relation Between *Career adaptability* and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 167–175.
- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan One Way Production. *Jurnal Agora*, 5(3), 1– 7.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). *Job crafting* and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- Dwi, S. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di CV. Putra Tama Jaya). *E-Journal Management Unud*, 3(2), 2036–2051.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia; Strategi Pengelola Karyawan*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Hanifah, N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Efektif (Studi Pada Karyawan PT. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Hidayah, A. K. (2012). The Influence of Individual Characteristics, and Leadership, Through Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance of East Kalimantan Forestry Agency Office. *Jurnal International of Accounting, Finance, and Economics*, 1(December), 1– 14.
- Kardafi, M., & Rakhmawati, L. (2017). Pengaruh adaptabilitas karir terhadap kepuasan kerja dengan older worker age dan motivasi kerja sebagai pemoderasi pada pegawai universitas syiah kuala. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 2(1), 178-201.
- Kirkendall, C. D. (2013). *Job crafting: The pursuit of happiness at work* (Dissertation). Wright state university.

Lee, S. (2017). The Impact Of Job Demands And Resources On *Job crafting*. The Journal of Applied Business Research, 33(4), 829–843.

Maggiori, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., & Rossier, J. (2017). The role of *career adaptability* and work conditions on general and professional well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 437–449.

Mulyadi, M. R., Nursyamsi, I., & Baumaseppe, A. N. (2020). The Impact of Work Environment , Work Motivation and *Job satisfaction* on Dispatchers Performance at PT . PLN (Persero) UP2D Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 3(4), 85–106.

Ningrum, T. R. (2019). Hubungan antara *Job crafting* dan kepuasan kerja pada perawat rumah sakit.

Munsayar., (2010), *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*, BPFE, Yogyakarta.

Nurmasari, N. D. 2015. Pengaruh Kepemilikan Manajerial, Kepemilikan Institusional, Kebijakan Dividen, Pertumbuhan Perusahaan, Dan Profitabilitas Terhadap Kebijakan Hutang Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia). Universitas Negeri Yogyakarta.

Ohme, M., & Zacher, H. (2015). Job performance ratings: The relative importance of mental ability, conscientiousness, and *career adaptability*. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 161–170.

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.

Putra, J. (2020). Pengaruh Career Development dan Organizational Culture terhadap *Job satisfaction* serta dampaknya pada Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2019), 1185–1200.

Rahardini, R. (2020). Hubungan *Job crafting* Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 3(1), 73-85.

Savickas, M. L. (1997). *Career adaptability*: An integrative construct for life- span, lifespace theory. *The career development quarterly*, 45(3), 247–259.

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673.

Slemp, G. R., & Brodrick, D. A. V. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, *job crafting*, and employee well-being. *Journal Happiness Stud*, 15, 957-977.

Spenner, H., & Urbas, J. V. (1986). Masking and the perception of stop consonants: psychoacoustical and electrophysiological experiments. *Experimental brain research*, 62, 607-617.

Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B. (2010). Pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan Terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1), 47-57.

Stumpf, S. A., Colarelli, S. M., & Hartman, K. (1983). Development of the career exploration survey (CES). *Journal of vocational behavior*, 22(2), 191-226.

Sutrisno, Edy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Tetra, H., & Rahmawati. (2016). The *Effect on the Job satisfaction Organization, Performance of Employees Commitment, and Service Performance*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 13(1), 1–12.

Tims, M., & Bakker, A. (2010). *Job crafting: Towards a New Model Of Individual Job Redesign*. *South African Journal Of Industrial Psychology* Vol. 36, 1-9.

Tims, M., B. Bakker, A., & Derks, D. (2013). De Job Demands-Resources benadering van *job crafting*. *Gedrag & Organisatie*, 26(1).

Tims, M., B. Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily *job crafting* and the self- efficacy–performance relationship. *Journal of managerial psychology*, 29(5), 490-507.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the *job crafting* scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.

Wahid, F. A. (2015). Impact of *Job satisfaction* on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 2(1), 2349–5219.

Wingerden, J. V., & Poell, R. F. (2017). Employees' perceived opportunities to craft and in-role performance: The mediating role of *job crafting* and work engagement. *Frontiers in psychology*, 8, 283376.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.