



Pengaruh Perilaku Karyawan terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Sapta Rini Widyawati*

Universitas Mahasaraswati Denpasar

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 327 karyawan dari sektor manufaktur dan jasa. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software AMOS, yang meliputi uji validitas, reliabilitas, goodness of fit, serta pengujian langsung dan tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara perilaku kerja dan kinerja. Uji bootstrapping lebih lanjut menunjukkan bahwa mediasi kepuasan kerja bersifat parsial. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengintegrasikan perilaku karyawan, dan kepuasan kerja dalam menjelaskan kinerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian menegaskan pentingnya organisasi membangun lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis, mendorong perilaku kerja positif, dan menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Perilaku Karyawan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, SEM, Psikologi SDM.

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v7i1.3427>

*Correspondence: Sapta Rini Widyawati

Email: saptarini1304@unmas.ac.id

Received: 16-06-2025

Accepted: 12-09-2025

Published: 30-11-2025



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study aims to analyze the influence of employee behavior on employee performance by including job satisfaction as a mediating variable. The study used a quantitative approach through a survey of 327 employees from the manufacturing and service sectors. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of AMOS software, which included validity, reliability, goodness of fit, and direct and indirect tests. The results showed that work behavior had a significant positive effect on employee job satisfaction and performance. Job satisfaction partially mediated the relationship between employee behavior and performance. Further bootstrapping tests indicated that job satisfaction mediation was partial. This study provides a theoretical contribution by integrating employee behavior and job satisfaction in explaining employee performance. Practically, the results emphasize the importance of organizations building a work environment that supports psychological well-being, encourages positive work behavior, and creates a satisfying work experience to continuously improve employee performance.

Keywords: Employee Behavior, Job Satisfaction, Employee Performance, SEM, HR Psychology.

Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, dinamika pengelolaan sumber daya manusia (SDM) mengalami perubahan fundamental seiring dengan transformasi digital, mobilitas tenaga kerja, dan meningkatnya tuntutan organisasi untuk menjaga keberlanjutan kinerja. Fenomena ini menyebabkan organisasi semakin menyadari bahwa keberhasilan operasional bukan lagi hanya berasal dari aset fisik atau teknologi, tetapi terutama dari perilaku karyawan di tempat kerja. Berbagai laporan tahunan perusahaan multinasional seperti Gallup (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 65% karyawan di Asia Tenggara merasa tidak sepenuhnya engaged dalam pekerjaan mereka, dan kondisi tersebut berkontribusi pada penurunan kinerja, absensi yang lebih tinggi, serta produktivitas yang menurun. Di Indonesia, survei oleh Kincentric (2022) mengungkapkan bahwa indeks employee engagement menunjukkan penurunan dibanding tahun-tahun sebelumnya, terutama di sektor manufaktur dan jasa, yang dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti stres kerja, beban kerja, dan persepsi terhadap keadilan organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, pemahaman terhadap psikologi SDM (employee psychology) menjadi aspek yang semakin krusial untuk menjelaskan bagaimana individu merespons tuntutan pekerjaan, berperilaku di tempat kerja, dan memberikan kontribusi terhadap kinerja. Psikologi SDM menekankan pentingnya aspek kognitif, afektif, dan sosial yang mempengaruhi perilaku karyawan. Perilaku karyawan di tempat kerja merupakan hasil interaksi antara faktor individual (misalnya motivasi, kepribadian), faktor situasional (misalnya lingkungan kerja, gaya kepemimpinan), serta persepsi karyawan terhadap organisasi. Perilaku positif seperti komitmen organisasi, proaktif, dan inovatif mampu meningkatkan kinerja secara signifikan. Sebaliknya, perilaku negatif seperti withdrawal behavior, cyberloafing, dan turnover intention dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu variabel penting yang menghubungkan faktor psikologis dengan perilaku dan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (job satisfaction). Kepuasan kerja tidak hanya menggambarkan perasaan positif terhadap pekerjaan, tetapi juga menjadi pendorong motivasi intrinsik yang berperan dalam meningkatkan kesiapan karyawan untuk berkontribusi lebih optimal. Berbagai teori klasik—seperti Theory of Work Adjustment (Dawis & Lofquist), Herzberg's Two-Factor Theory, serta Affective Events Theory—menjelaskan bahwa kepuasan kerja memengaruhi cara karyawan berpikir, bereaksi, dan bertindak. Ketika kepuasan kerja meningkat, maka perilaku kerja positif dan kinerja yang lebih baik cenderung muncul sebagai konsekuensi logis.

Di sisi lain, fenomena aktual dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa banyak organisasi mengalami ketidaksesuaian antara ekspektasi perusahaan dan respons karyawan dalam mencapai target kinerja. Kondisi ini terlihat dari data BPS (2023) yang melaporkan bahwa produktivitas tenaga kerja di beberapa sektor tidak menunjukkan kenaikan signifikan meskipun perusahaan telah meningkatkan investasi pada pelatihan dan teknologi. Hal ini mengindikasikan bahwa persoalan produktivitas tidak hanya terkait sistem atau struktur organisasi, tetapi lebih pada aspek psikologis dan perilaku kerja karyawan.

Lebih jauh lagi, terdapat fenomena lain yang menunjukkan adanya disengagement akibat tekanan pekerjaan, kurangnya pengakuan atas kinerja, dan hubungan interpersonal

yang kurang harmonis. Karyawan yang mengalami tekanan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang tidak konstruktif, seperti menunda pekerjaan (procrastination), mengurangi upaya kerja, atau menghindari tanggung jawab. Fenomena ini semakin memperkuat urgensi penelitian mengenai hubungan antara psikologi SDM, perilaku karyawan, dan kinerja karyawan, serta peran mediasi kepuasan kerja.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara faktor psikologis, perilaku kerja, dan kinerja karyawan, terdapat sejumlah kesenjangan penelitian (research gap) yang masih perlu diperdalam. Pertama, penelitian sebelumnya sebagian besar hanya meneliti keterkaitan langsung antara faktor psikologis dengan kinerja tanpa mempertimbangkan peran variabel mediasi seperti kepuasan kerja. Misalnya, penelitian oleh Bakker & Demerouti (2017) dalam kerangka Job Demands–Resources (JD-R) model menunjukkan bahwa job resources memengaruhi kinerja secara langsung. Namun, studi tersebut tidak secara eksplisit memasukkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Demikian pula penelitian Kim & Park (2019) yang meneliti employee engagement dan kinerja, tetapi tidak memasukkan aspek psikologis lebih luas seperti persepsi keadilan, dukungan organisasi, dan pengalaman emosional di tempat kerja.

Kedua, penelitian terkait perilaku karyawan sebagai prediktor kinerja umumnya berfokus pada perilaku spesifik seperti Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau kreativitas, bukan pada perilaku kerja secara menyeluruh. Penelitian oleh Podsakoff et al. (2018) misalnya, menekankan OCB sebagai determinan kinerja, tetapi belum mengintegrasikan faktor psikologi SDM sebagai determinan perilaku tersebut. Sementara itu, Organ (2014) menjelaskan bahwa perilaku kerja dipengaruhi oleh perasaan dan persepsi, namun penelitian terbaru yang menguji mekanisme psikologisnya masih terbatas.

Ketiga, penelitian mengenai kepuasan kerja sebagai mediator masih menunjukkan hasil yang inkonsisten. Misalnya, studi oleh Judge et al. (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara faktor organisasi dan kinerja. Namun, penelitian lainnya oleh Ziegler & Schlett (2019) menunjukkan bahwa pengaruh mediasi hanya muncul pada konteks industri kreatif dan tidak signifikan dalam sektor manufaktur. Inkonsistensi ini membuka ruang penelitian lebih lanjut untuk menguji kembali peran kepuasan kerja sebagai mediator pada konteks organisasi di Indonesia, yang memiliki karakteristik budaya kerja berbeda.

Keempat, penelitian di Indonesia yang mengintegrasikan psikologi SDM yaitu perilaku karyawan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan masih sangat terbatas dan cenderung parsial. Penelitian oleh Sutanto & Tjahjono (2018) misalnya, hanya meneliti hubungan kepuasan dan kinerja. Penelitian lain oleh Rivai & Sagala (2019) fokus pada perilaku karyawan tanpa melibatkan konstruk psikologi SDM sebagai variabel utama. Belum banyak penelitian yang mengembangkan model komprehensif yang menyatukan seluruh variabel tersebut dalam satu kerangka konseptual yang utuh.

Kelima, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan cross-sectional yang membuat kesimpulan kausalitas menjadi lemah. Studi oleh Iqbal et al. (2021), misalnya, menemukan hubungan positif antara iklim psikologis dan kinerja, namun penelitian tidak memasukkan analisis mediasi dan moderasi secara terintegrasi.

Tujuan Penelitian ini: (1) Menganalisis pengaruh perilaku karyawan terhadap kinerja karyawan, (2) Menganalisis pengaruh perilaku karyawan terhadap kepuasan kerja, (3)

Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (4) Menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara psikologi SDM dan kinerja karyawan.

Dalam kajian perilaku karyawan, Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa perilaku kerja dapat dilihat sebagai manifestasi dari interaksi antara karakteristik individu dengan lingkungan kerja. Perilaku karyawan mencakup perilaku in-role yang terkait dengan pelaksanaan tugas formal, perilaku ekstra-role seperti Organizational Citizenship Behavior (OCB), serta perilaku negatif atau withdrawal seperti absensi, keterlambatan, atau menurunnya usaha kerja. Organ (2014) menekankan bahwa perilaku ekstra-role sangat penting karena dapat meningkatkan efektivitas tim dan organisasi secara keseluruhan. Perilaku positif biasanya muncul ketika karyawan berada dalam kondisi psikologis yang sehat, merasa dihargai, dan memiliki hubungan interpersonal yang baik. Sebaliknya, perilaku negatif sering kali dipicu oleh stres, konflik, ketidakpuasan, dan beban kerja yang tidak seimbang. Dalam konteks organisasi Indonesia yang cenderung kolektivistik, penelitian Wibowo (2020) menunjukkan bahwa perilaku positif seperti kerja sama dan kesediaan membantu rekan kerja sangat dipengaruhi oleh kenyamanan psikologis dan keharmonisan hubungan sosial.

Kepuasan kerja menjadi salah satu konsep penting dalam kajian perilaku dan kinerja karyawan. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang berasal dari penilaian individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Faktor-faktor seperti pengakuan, tantangan pekerjaan, kesempatan berkembang, hubungan interpersonal, dan keadilan sangat menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang. Herzberg melalui Two-Factor Theory menjelaskan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh faktor motivator seperti prestasi dan pengembangan diri, sementara faktor hygiene seperti gaji dan kondisi kerja berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan. Selain itu, Affective Events Theory yang dikembangkan Weiss dan Cropanzano (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek struktural pekerjaan, tetapi juga oleh emosi harian yang muncul akibat peristiwa-peristiwa di tempat kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan variabel afektif yang lahir dari interaksi pengalaman psikologis dan kondisi organisasi.

Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia. Campbell (1990) menjelaskan bahwa kinerja mencakup kemampuan menjalankan tugas inti pekerjaan, kontribusi kontekstual seperti kerja sama dan proaktif, serta kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan. Meskipun kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kemampuan teknis, kompetensi, dan sumber daya organisasi, banyak penelitian menunjukkan bahwa faktor psikologis memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki emosi positif, termotivasi, dan puas terhadap pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Hubungan perilaku karyawan dapat dijelaskan melalui beberapa teori. Social Exchange Theory (Blau, 1964) menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan perlakuan yang adil, kesempatan berkembang, dukungan emosional, dan hubungan positif, mereka akan membalas dengan perilaku yang menguntungkan organisasi. Affective Events Theory juga menjelaskan bahwa pengalaman emosional yang positif meningkatkan kecenderungan seseorang untuk bertindak proaktif, kreatif, dan adaptif. Model Job Demands–Resources

(JD-R) menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan seperti dukungan atasan, otonomi, atau kesempatan belajar memicu jalur motivasional yang mengarah pada perilaku kerja yang lebih baik. Dengan demikian, terdapat dasar teoretis yang kuat bahwa aspek psikologis merupakan determinan penting terhadap perilaku karyawan.

Perilaku karyawan merupakan prediktor penting bagi kinerja karyawan. Podsakoff dan koleganya (2018) menemukan bahwa perilaku ekstra-role seperti membantu rekan kerja, mengambil inisiatif, dan menjadi bagian aktif dalam penyelesaian masalah memberikan kontribusi nyata pada efektivitas organisasi. Perilaku in-role yang dilakukan secara konsisten dan berkualitas tinggi juga secara langsung memengaruhi pencapaian target operasional. Sebaliknya, perilaku negatif seperti withdrawal, absen, dan menunda pekerjaan dapat menurunkan kinerja secara signifikan. Oleh karena itu, perilaku karyawan dianggap sebagai mekanisme penting yang menghubungkan kondisi psikologis dengan kinerja.

Kepuasan kerja sendiri terbukti memengaruhi kinerja karyawan. Judge dan koleganya (2020) dalam meta-analisisnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja. Kepuasan memicu motivasi, meningkatkan keterlibatan kerja, dan mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Penelitian di Indonesia oleh Sutanto dan Tjahjono (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berhubungan dengan produktivitas karyawan, terutama pada sektor jasa.

Kepuasan kerja berperan penting sebagai variabel mediasi. Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa faktor psikologis tidak selalu memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi melalui mekanisme afektif seperti kepuasan kerja. Misalnya, penelitian Kim dan Park (2019) menunjukkan bahwa kepuasan secara parsial memediasi hubungan antara persepsi keadilan dan perilaku kerja. Iqbal et al. (2021) menemukan bahwa kepuasan memediasi hubungan dukungan organisasi dan kinerja. Judge et al. (2020) juga menegaskan bahwa kepuasan merupakan mediator kuat dalam berbagai hubungan antara faktor psikologis dan kinerja. Mekanismenya sederhana: psikologi yang positif → menciptakan kepuasan → kepuasan menghasilkan perilaku dan kinerja lebih baik.

Penelitian terdahulu memberikan gambaran komprehensif mengenai hubungan antar variabel. Bakker dan Demerouti (2017) menunjukkan bahwa kondisi psikologis yang baik meningkatkan perilaku proaktif. Kim dan Park (2019) menemukan bahwa persepsi keadilan organisasi berdampak pada perilaku kerja positif. Joo dan Lee (2017) menemukan bahwa dukungan organisasi meningkatkan motivasi dan kinerja. Penelitian Podsakoff et al. (2018) menegaskan hubungan antara perilaku ekstra-role dan efektivitas organisasi. Penelitian Ziegler dan Schlett (2019) menegaskan bahwa emosi positif memengaruhi kepuasan kerja. Judge et al. (2020) menegaskan hubungan kepuasan dan kinerja. Namun, sebagian besar penelitian tersebut bersifat parsial. Belum banyak penelitian yang menguji seluruh hubungan dalam satu model komprehensif, terutama dalam konteks organisasi di Indonesia. Selain itu, beberapa penelitian menemukan hubungan yang inkonsisten, misalnya efektivitas mediasi kepuasan yang tidak selalu muncul pada semua konteks industri.

Pemahaman mengenai perilaku karyawan dan determinannya menjadi hal yang sangat fundamental dalam ilmu psikologi sumber daya manusia. Organisasi pada era kompetitif semakin menyadari bahwa hasil akhir berupa kinerja karyawan bukanlah

output yang berdiri sendiri, melainkan terbentuk melalui rangkaian mekanisme psikologis yang kompleks. Di antara berbagai mekanisme tersebut, perilaku karyawan (employee behavior) dan kepuasan kerja (job satisfaction) memegang peranan penting dalam menjembatani pengaruh faktor psikologis dan organisasi terhadap kinerja karyawan (employee performance). Oleh karena itu, bagian ini membangun kerangka pemikiran yang komprehensif dengan melibatkan integrasi teori psikologi organisasi, perilaku kerja, dan pendekatan kontemporer mengenai employee experience.

Kerangka pemikiran penelitian ini berangkat dari keyakinan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan (ability) dan kesempatan bekerja (opportunity), tetapi juga oleh dorongan internal yang bersumber dari proses psikologis individu. Model klasik seperti Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory menekankan bahwa perilaku kerja yang efektif lahir ketika tiga elemen tersebut tersedia. Namun penelitian modern menunjukkan bahwa motivasi dan perilaku karyawan tidak bersifat statis; keduanya dipengaruhi oleh persepsi terhadap organisasi, kondisi sosial di tempat kerja, pengalaman emosional, serta kepuasan yang dirasakan dari pekerjaannya. Dengan kata lain, hubungan perilaku karyawan dan kinerja karyawan dapat diperkuat atau dilemahkan oleh faktor psikologis tertentu, salah satunya adalah kepuasan kerja sebagai mediator.

Menurut Social Exchange Theory (SET), hubungan antara individu dan organisasi merupakan hubungan timbal balik. Ketika karyawan merasakan pengalaman kerja yang positif, mendapatkan dukungan, lingkungan kerja yang kondusif, serta merasakan nilai dalam pekerjaannya, mereka akan menunjukkan perilaku positif yang lebih tinggi, seperti kedisiplinan, keterlibatan, kontribusi ekstra–role, dan intensitas kerja yang berkelanjutan. Perilaku positif ini kemudian mempengaruhi kinerja. Namun SET juga menjelaskan bahwa sebelum perilaku tersebut bermuara pada kinerja, terjadi proses internal berupa evaluasi subjektif terhadap pekerjaan yang sering terwujud dalam bentuk kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi jembatan psikologis yang menghubungkan perilaku dengan output kinerja. Selain SET, teori lain yang relevan adalah Job Characteristics Model (JCM) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan memengaruhi outcome personal dan pekerjaan, melalui mekanisme psikologis seperti experienced meaningfulness, experienced responsibility, dan knowledge of results. Model ini menegaskan bahwa perilaku karyawan muncul akibat persepsi terhadap pekerjaan, dan persepsi tersebut berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Lebih lanjut, Theory of Planned Behavior (TPB) memperkuat konsep bahwa perilaku merupakan fungsi dari intensi dan persepsi kontrol individu. Perilaku kerja akan muncul ketika seorang karyawan memiliki keyakinan bahwa tindakan tersebut bernilai positif, didukung lingkungan sosial, dan merasa memiliki kendali untuk melakukannya. Ketiga komponen tersebut pada akhirnya dipengaruhi oleh tingkat kepuasan yang dirasakan. Melalui integrasi berbagai teori tersebut, penelitian ini memandang bahwa perilaku karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, namun pengaruh tersebut tidak sepenuhnya bersifat langsung. Ada mekanisme psikologis berupa kepuasan kerja yang memediasi hubungan keduanya. Inilah yang mendasari pengembangan model konseptual.

Penelitian-penelitian sebelumnya memperkuat hubungan antarvariabel dalam model ini. Perilaku karyawan terbukti memiliki implikasi positif terhadap berbagai indikator kinerja. Organ (2017), misalnya, menemukan bahwa perilaku kewargaan organisasi

berkontribusi signifikan terhadap kinerja individual maupun kinerja tim. Podsakoff et al. (2018) menunjukkan bahwa perilaku positif karyawan meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan efisiensi organisasi. Namun sebagian penelitian menemukan hasil yang tidak konsisten, terutama pada hubungan langsung perilaku dan kinerja. Beberapa studi menemukan bahwa perilaku tertentu tidak selalu berpengaruh langsung pada kinerja, melainkan membutuhkan kondisi psikologis tertentu yang memperkuat hubungan tersebut.

Penelitian seperti yang dilakukan oleh Alshaabani et al. (2021) dan Gupta & Shaheen (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan antara perilaku kerja dan kinerja. Hanya ketika karyawan merasa puas, perilaku positif mereka akan diterjemahkan menjadi performa yang lebih tinggi. Namun, dalam konteks industri tertentu, hasilnya berbeda. Penelitian oleh Chen et al. (2020) mengungkapkan bahwa pada lingkungan kerja dengan tekanan tinggi, hubungan perilaku dan kinerja tidak sepenuhnya dimediasi kepuasan, dan pengaruh langsung tetap dominan. Perbedaan hasil empiris ini mengindikasikan bahwa hubungan antarvariabel masih memerlukan kajian lebih mendalam dan kontekstual, terutama di sektor-sektor yang kurang diteliti seperti UMKM, sektor jasa kreatif, dan organisasi publik di negara berkembang.

Secara konseptual, hubungan antar variabel dalam penelitian ini didasarkan pada *sequential psychological mechanism*. Perilaku karyawan merupakan stimulus awal (*independent variable*) yang berpengaruh terhadap reaksi psikologis berupa kepuasan kerja (*mediator*), yang pada akhirnya memengaruhi kinerja (*dependent variable*). Perilaku karyawan merupakan representasi dari sikap dan tindakan yang ditunjukkan pada saat bekerja. Ketika karyawan menunjukkan perilaku positif, mengikuti aturan, menjalankan tugas secara proaktif, membantu rekan kerja, serta menjaga kualitas pekerjaan, mereka menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi diri mereka sendiri maupun tim. Lingkungan kerja yang positif menghasilkan perasaan nyaman, dihargai, dan merasa memiliki kontrol atas pekerjaan. Hal ini berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi afektif ketika karyawan mengevaluasi pekerjaan mereka secara positif. Kepuasan ini bersumber dari persepsi bahwa pekerjaan memiliki makna, memberikan penghargaan yang cukup, memperhatikan keseimbangan kerja-kehidupan, serta menciptakan keterlibatan sosial yang sehat. Karyawan yang puas akan lebih termotivasi menjaga kualitas kerja, memiliki energi yang cukup untuk mencapai target, dan konsisten dalam perilaku kerja produktif. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi. Mereka lebih kreatif, lebih disiplin, dan cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi. Kepuasan kerja berfungsi sebagai pendorong internal yang memperkuat hubungan antara perilaku dan performa. Dengan demikian, penelitian ini memprediksi bahwa perilaku karyawan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Model ini menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Perilaku karyawan merupakan faktor penting yang mencerminkan kualitas interaksi, cara bekerja, dan kontribusi mereka dalam organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku positif seperti kedisiplinan, komitmen, kerjasama, serta inisiatif, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian oleh Organ (2017) dan Foote & Li (2018)

menunjukkan bahwa perilaku positif dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Dengan demikian, hubungan langsung antara perilaku karyawan dan kinerja dapat dinyatakan positif.

H1: Perilaku karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Perilaku positif tidak hanya berdampak pada pekerjaan, tetapi juga pada pengalaman psikologis karyawan. Karyawan yang bekerja dengan baik, mendapatkan respon positif dari lingkungan, mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, dan merasakan hubungan interpersonal yang sehat, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan konsep Job Characteristics Model yang menyatakan bahwa perilaku dan persepsi terhadap pekerjaan menentukan kepuasan. Penelitian Gupta & Shaheen (2019) menunjukkan hubungan positif kuat antara perilaku kerja dan kepuasan.

H2: Perilaku karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kinerja merupakan hasil dari motivasi, kemampuan, dan kondisi psikologis karyawan. Kepuasan kerja meningkatkan motivasi intrinsik, semangat, dan komitmen terhadap pekerjaan. Karyawan yang puas merasa lebih terdorong untuk mencapai standar kinerja yang tinggi. Berbagai penelitian seperti Alshaabani et al. (2021), Chen et al. (2020), dan Judge et al. (2017) menegaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan temuan empiris, kepuasan kerja memediasi hubungan perilaku karyawan dan kinerja. Ketika perilaku positif menghasilkan pengalaman kerja yang menyenangkan, karyawan akan merasa puas, dan kepuasan tersebut mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Penelitian yang dilakukan Gupta & Shaheen (2019), Han & Kim (2020), serta Raziq & Maulabakhsh (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja sering menjadi jalur utama yang menghubungkan perilaku kerja dengan kinerja.

H4: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara perilaku karyawan dan kinerja karyawan..

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan utama untuk menguji hubungan kausal antara perilaku karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif mengenai pengaruh antarvariabel melalui pengukuran numerik dan analisis statistik.

Penelitian ini merupakan penelitian explanatory yang berupaya menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam model struktural. Model yang diuji bersifat teoritis dan dibangun berdasarkan integrasi teori psikologi SDM, perilaku kerja, serta literatur terkait kepuasan dan kinerja karyawan. Untuk menganalisis hubungan tersebut, digunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software AMOS, sehingga memungkinkan peneliti menguji konstruk laten secara simultan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan sektor jasa dan manufaktur berskala menengah di Bali. Perusahaan yang menjadi sumber responden meliputi beberapa perusahaan skala menengah di Kota Denpasar, Kabupaten Badung, dan Kabupaten Gianyar. Ketiga wilayah ini dipilih karena merupakan pusat kegiatan ekonomi dan industri di Bali. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling,

yaitu memilih responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria tersebut meliputi: karyawan tetap, memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan berperan langsung dalam aktivitas operasional perusahaan. Jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 327 orang, yang dianggap memadai untuk SEM karena sudah melampaui jumlah minimum sampel (5–10 kali jumlah indikator).

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disebarakan secara daring (online) dan luring (offline). Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Selain mengukur variabel penelitian, kuesioner juga memuat data demografis seperti usia, jenis kelamin, dan masa kerja untuk memberikan gambaran karakteristik responden.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari berbagai literatur dan penelitian terdahulu. Perilaku Karyawan diukur menggunakan 6 indikator yang mengadaptasi konsep perilaku kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dari Organ dan Podsakoff. Indikator mencakup kedisiplinan, inisiatif, kepatuhan prosedur, kerjasama, bantuan kepada rekan kerja, dan partisipasi aktif. Kepuasan Kerja diukur melalui 5 indikator berdasarkan definisi Locke (1976), mencakup kepuasan terhadap tugas, hubungan interpersonal, kondisi kerja, peluang pengembangan, dan kompensasi. Kinerja Karyawan diukur melalui 6 indikator merujuk pada Campbell (1990) dan Borman & Motowidlo (1993), seperti kualitas kerja, produktivitas, ketepatan waktu, kemampuan menyelesaikan tugas, adaptabilitas, dan kontribusi terhadap tim.

Sebelum analisis struktural dilakukan, instrumen diuji menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA). Validitas konvergen dikonfirmasi melalui nilai loading factor di atas 0.70 dan Average Variance Extracted (AVE) di atas 0.50. Validitas diskriminan diuji dengan membandingkan nilai \sqrt{AVE} yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antarvariabel. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan Cronbach's Alpha **dan** Composite Reliability (CR), dengan seluruh nilai berada di atas 0.70, yang menunjukkan bahwa instrumen reliabel.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, dilakukan analisis deskriptif untuk melihat gambaran umum responden dan kecenderungan data. Kedua, analisis model pengukuran (measurement model) dilakukan untuk memastikan kelayakan indikator dalam membentuk konstruk. Ketiga, uji kesesuaian model (Goodness of Fit) dilakukan menggunakan beberapa indeks seperti RMSEA, CFI, TLI, dan GFI. Setelah model dinyatakan sesuai, analisis dilanjutkan dengan pengujian hipotesis melalui model struktural.

Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	165	50.5%
	Perempuan	162	49.5%
Usia	< 25 tahun	49	15.0%
	26–35 tahun	178	54.4%
	> 35 tahun	100	30.6%
Masa Kerja	< 3 tahun	95	29.0%
	3–7 tahun	141	43.1%

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
	> 7 tahun	91	27.8%

Mayoritas responden berada pada usia produktif (26–35 tahun) dan memiliki pengalaman kerja di atas tiga tahun, sehingga persepsi mereka tentang perilaku, kepuasan, dan kinerja dapat dianggap stabil. Komposisi gender yang seimbang memungkinkan generalisasi hasil tanpa bias jenis kelamin.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Perilaku Karyawan	4.18	0.62	2.61	5.00
Kepuasan Kerja	4.01	0.71	2.32	5.00
Kinerja Karyawan	4.22	0.58	2.79	5.00

Skor rata-rata seluruh variabel berada di atas 4.00, menunjukkan kondisi organisasi yang cenderung positif. Namun, nilai standar deviasi pada kepuasan kerja relatif lebih tinggi (0.71), menandakan tingkat ketidakmerataan kepuasan antarindividu.

Tabel 3. Hasil Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Loading	AVE	Keterangan
Perilaku Karyawan	PK1–PK6	0.71–0.86	0.63	Valid
Kepuasan Kerja	KK1–KK5	0.74–0.88	0.67	Valid
Kinerja Karyawan	KR1–KR6	0.69–0.84	0.61	Valid

Nilai loading faktor seluruh indikator berada di atas 0.70, sehingga variabel berada dalam kategori sangat baik. AVE yang tinggi mempertegas konsistensi indikator dalam mengukur masing-masing konstruk.

Tabel 4. Validitas Diskriminan

Variabel	Perilaku	Kepuasan	Kinerja
$\sqrt{\text{AVE}}$ Perilaku	0.79		
Korelasi Perilaku–Kepuasan	0.54	0.82	
Korelasi Perilaku–Kinerja	0.48	0.52	0.78

Karena nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ lebih tinggi dari nilai korelasi antarvariabel, maka ketiga variabel memiliki identitas konstruk yang jelas.

Tabel 5. Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Keterangan
Perilaku Karyawan	0.88	0.91	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.90	0.93	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.87	0.90	Reliabel

Seluruh nilai CR di atas 0.90 menunjukkan tingkat konsistensi internal sangat kuat.

Tabel 6. Indeks Goodness of Fit

Indeks	Nilai	Kriteria	Keterangan
Chi-Square	256.4	$p < 0.05$	Memenuhi
RMSEA	0.048	< 0.08	Baik
CFI	0.957	> 0.90	Baik
TLI	0.944	> 0.90	Baik
GFI	0.912	> 0.90	Baik

Seluruh indeks menunjukkan bahwa model struktural memenuhi kriteria goodness-of-fit yang disarankan.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan	Koefisien (β)	t-Statistic	p-Value	Keputusan
Perilaku → Kinerja	0.311	4.82	0.000	Signifikan
Perilaku → Kepuasan	0.547	9.12	0.000	Signifikan
Kepuasan → Kinerja	0.389	6.02	0.000	Signifikan
Perilaku → Kinerja (via Kepuasan)	0.213	5.41	0.000	Mediasi Parsial

Semua hubungan antarvariabel signifikan. Perilaku karyawan memiliki efek langsung terhadap kinerja, namun efek tersebut meningkat ketika lewat mekanisme kepuasan kerja.

Hasil bootstrapping menggunakan 5000 resample menunjukkan: Indirect effect = 0.213, $t = 5.41$, $p < 0.000$. Kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara perilaku dan kinerja. Artinya, sebagian efek perilaku berpindah melalui peningkatan kepuasan.

Pembahasan

Perilaku Karyawan dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku karyawan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja. Temuan ini konsisten dengan teori AMO yang menyatakan bahwa kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk berperilaku positif akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Perilaku positif seperti inisiatif, disiplin, kerjasama, dan kepedulian terhadap tugas menjadi faktor penting yang membantu individu mencapai target pekerjaan.

Dalam konteks teori Social Exchange, perilaku kerja yang positif memunculkan suasana timbal balik dalam hubungan kerja. Ketika karyawan menunjukkan perilaku kooperatif, rekan kerja cenderung membalasnya dengan bantuan atau dukungan yang meningkatkan efektivitas kerja. Efek timbal balik seperti ini memperkuat kinerja individual dan akhirnya mempengaruhi hasil kerja keseluruhan.

Temuan penelitian ini juga selaras dengan temuan Organ (2017) yang menemukan bahwa perilaku positif, terutama perilaku kewargaan organisasi, berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Podsakoff et al. (2018) juga menyatakan bahwa perilaku positif berdampak pada efisiensi operasional dan kualitas jasa atau produk yang dihasilkan.

Perilaku Karyawan dan Kepuasan Kerja

Perilaku karyawan terbukti memengaruhi kepuasan kerja. Hasil ini mendukung Job Characteristics Model yang menyatakan bahwa persepsi positif individu terhadap pekerjaannya akan meningkatkan kepuasan. Perilaku kerja yang positif menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, efektif, dan bebas konflik, sehingga karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya.

Ketika karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, memiliki hubungan interpersonal yang sehat, serta merasa bahwa perilaku mereka memberikan kontribusi pada organisasi, mereka akan merasakan pengalaman kerja yang lebih menyenangkan. Gupta & Shaheen (2019) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa perilaku kerja yang positif meningkatkan kepuasan pada berbagai aspek pekerjaan seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja, dan kepuasan terhadap hasil kerja.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa perilaku yang ditunjukkan karyawan bukan hanya reaksi terhadap lingkungan kerja, tetapi merupakan faktor yang menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan. Dengan demikian, organisasi memiliki peran untuk membentuk perilaku yang diharapkan melalui pelatihan, penilaian kinerja, serta budaya kerja yang mendukung perilaku positif.

Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi seperti Expectancy Theory yang menyatakan bahwa kepuasan dapat meningkatkan motivasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Karyawan yang puas menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap tugas, bekerja dengan antusias, dan memiliki dorongan intrinsik untuk mencapai target kerja.

Judge et al. (2017) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja di berbagai sektor industri. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman emosional dan psikologis individu terhadap pekerjaan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja.

Dalam praktiknya, kepuasan kerja meningkatkan kinerja melalui mekanisme psikologis seperti penguatan motivasi, perasaan dihargai, dan pengurangan stres. Karyawan yang puas lebih mampu menghadapi tekanan kerja, memiliki semangat untuk mencari solusi terhadap masalah, dan lebih mampu menyelesaikan tugas secara efektif.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara perilaku dan kinerja. Perilaku positif menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan memunculkan pengalaman positif dalam diri karyawan. Pengalaman ini semakin memperkuat kepuasan kerja, dan pada gilirannya, kepuasan ini mendorong kinerja yang lebih baik.

Mediasi ini bersifat parsial, yang berarti bahwa efek perilaku terhadap kinerja tetap ada meskipun kepuasan kerja dimasukkan dalam model. Ini menunjukkan bahwa perilaku positif memiliki efek langsung pada kinerja, tetapi sebagian efek tersebut juga disalurkan melalui kepuasan kerja.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Han & Kim (2020) yang menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator kuat antara perilaku kerja dan outcome organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperhatikan aspek psikologis karyawan ketika mengembangkan program pelatihan atau kebijakan pengelolaan perilaku.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diperoleh beberapa kesimpulan. Psikologi SDM terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja serta kepuasan kerja. Artinya, semakin positif kondisi psikologis karyawan yang tercermin dari persepsi dukungan organisasi, motivasi, psychological capital, dan well-being semakin besar kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku kerja yang produktif serta merasakan kepuasan dalam pekerjaan.

Perilaku kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa tindakan nyata karyawan dalam menjalankan tugas, seperti kedisiplinan, inisiatif, kesediaan membantu rekan kerja, dan kepatuhan terhadap prosedur, merupakan determinan penting kinerja.

Kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial antara psikologi SDM dan kinerja. Dengan demikian, kondisi psikologis karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui rasa puas terhadap pekerjaan. Mediasi parsial ini menunjukkan bahwa faktor afektif tetap memiliki kontribusi penting terhadap output kerja meskipun bukan satu-satunya jalur yang signifikan.

Perilaku kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara psikologi SDM dan kinerja. Hal ini menguatkan literatur yang menyebutkan bahwa faktor psikologis memengaruhi kinerja terutama melalui mekanisme perilaku yang muncul dalam aktivitas sehari-hari di tempat kerja.

Saran

Penelitian mendatang disarankan menggunakan desain longitudinal untuk melihat proses perubahan psikologis dan perilaku karyawan dari waktu ke waktu. Penelitian dapat mempertimbangkan penggunaan multi-source data, misalnya penilaian kinerja oleh atasan, rekan kerja, atau data kinerja objektif, sehingga tingkat bias subjektif dapat dikurangi.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas konteks dengan membandingkan berbagai sektor industri agar model penelitian ini dapat diuji pada berbagai setting organisasi. Keempat, penelitian dapat menambahkan variabel moderator seperti gaya kepemimpinan transformasional, kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX), atau budaya organisasi untuk melihat apakah kekuatan hubungan antarvariabel berubah berdasarkan kondisi tertentu.

Referensi

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). A meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual-level work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 605–619.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., & Allen, D. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 331–346.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42–51.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan: Studi pada sektor jasa. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 9*(1), 45–57.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 945–959.
- Jain, A. K., & Cooper, C. L. (2012). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical contributions. *Journal of Organizational Behavior, 33*(2), 163–187.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376–407.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52–65.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541–572.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775–802.

-
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38–66.
- Sutanto, E. M., & Tania, M. H. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(2), 99–108.
- Turnipseed, D. L., & Rassuli, A. (2005). Performance perceptions of organizational citizenship behaviours at work: A bi-level study among managers and employees. *British Journal of Management*, 16(3), 231–244.
- Wibowo. (2016). *Perilaku dalam organisasi*. Rajagrafindo.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change in a non-western context. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 282–297.
- Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship between job satisfaction and job performance: Job ambivalence as a moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 2019–2040.