

Pengaruh Transformational Leadership, Motivation, Career Development dan Work Environment Terhadap Employee Performance Melalui Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi di BUMN XYZ Tahuna

Christian Dwijaya Rorora, Jacquelinda Sandra Sembel
Universitas Pelita Harapan
icehebi@gmail.com

ABSTRACT

This research investigates the impact of transformational leadership, motivation, career development, and work environment on employee performance, using job satisfaction as a mediator. We used the cross-sectional method to obtain quantitative data through an online questionnaire. We obtained all demographic data from 108 employees of BUMN XYZ Tahuna who had worked for at least one year. The data obtained was analyzed using SmartPLS software. The results demonstrate a positive correlation between transformational leadership, motivation, career development, work environment, and job satisfaction with employee performance. However, transformational leadership and work environment do not show a significant relationship, either directly or with employee performance, even when mediated by job satisfaction. This research yields managerial implications that can assist BUMN XYZ Tahuna in improving employee performance. This research has several limitations, followed by suggestions for future research.

Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Career Development, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini menyelidiki pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai mediator. Kami menggunakan metode *cross-sectional* untuk memperoleh data kuantitatif melalui kuesioner *online*. Kami memperoleh seluruh data demografi dari 108 pegawai BUMN XYZ Tahuna yang telah bekerja minimal satu tahun. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan *software* SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi positif antara kepemimpinan transformasional, motivasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Namun, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja tidak menunjukkan hubungan yang signifikan, baik secara langsung maupun dengan kinerja karyawan, meskipun dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini menghasilkan implikasi manajerial yang dapat membantu BUMN XYZ Tahuna dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, berikut saran untuk penelitian selanjutnya.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Agar sebuah organisasi mencapai tujuannya, dibutuhkan individu atau sekelompok orang untuk mengambil peran sebagai pelaku. Dengan kata lain, satu-satunya cara bagi organisasi untuk mencapai tujuannya adalah dengan anggotanya dapat berkolaborasi dalam bekerja sama. (Tsauri, 2014). Menurut Steers dan Porter dalam Jurnal Prahaladaiah et al. (2023), apabila pemberi kerja tidak berhasil, hal ini berpotensi mengakibatkan kinerja yang rendah, meningkatkan tingkat frustrasi di kalangan karyawan, serta menimbulkan ketidakpuasan kerja, yang pada gilirannya dapat memperburuk kondisi organisasi secara keseluruhan.

Menurut Sunarta (2019), organisasi yang mengalami ketidakpuasan di kalangan pegawainya dapat menghadapi konsekuensi negatif yang merugikan kinerja dan keberlangsungan organisasi. Kerugian yang dapat diidentifikasi secara jelas adalah penurunan moral kerja yang terjadi serta gangguan pada layanan organisasi, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Kinerja karyawan merupakan pilar fundamental dari suatu organisasi, oleh karena itu, aspek-aspek yang mendasari kinerja tinggi harus dievaluasi secara kritis oleh organisasi untuk mencapai keberhasilan. Kinerja karyawan senantiasa menjadi tantangan dalam organisasi, dan mengimplementasikan strategi yang tepat untuk memotivasi karyawan agar berprestasi dan meningkatkan kinerja serta daya saing organisasi. Kepuasan kerja merupakan investasi penting bagi setiap perusahaan. Kepuasan karyawan merupakan salah satu prediktor krusial bagi kinerja organisasi, yang menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja Perusahaan, Prahaladaiah et al. (2023).

Menurut Robbins (2024), ada 3 hal yang berpengaruh dalam menciptakan kepuasan kerja. Yang pertama adalah kondisi kerja, dimana suatu pekerjaan yang menarik akan selaras dengan adanya pelatihan, kontrol terhadap karyawan, ketersediaan umpan balik, dukungan sosial, serta interaksi yang mendukung dengan rekan kerja. Yang kedua adalah kepribadian dan perbedaan individu, yaitu seberapa besar pengaruh kondisi pekerjaan terhadap kepuasan kerja, kepribadian juga memiliki peran yang signifikan. Individu yang mengevaluasi diri secara positif, meyakini nilai diri dan kompetensi dasar mereka, menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan individu yang memiliki pandangan negatif. Dan yang ketiga adalah gaji, dimana orang-orang sering membicarakan apakah mereka puas dengan gaji yang mereka terima, bahkan mereka membandingkan pendapatan yang mereka terima dibandingkan dengan yang lain. Pendapatan berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kebahagiaan secara keseluruhan bagi banyak individu. Penurunan kepuasan kerja terjadi ketika individu mendeteksi perbedaan dengan orang lain (Robbins, 2024).

Menurut J. J. Keller and Associates, Inc. et al. (2014), faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah sikap dari seorang atasan. Pengawas harus selalu menyadari dampak yang mereka miliki terhadap individu lain. Karyawan cenderung lebih mudah mengadopsi sikap positif ketika atasan menunjukkan sikap

yang baik. Berbagai studi telah mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan meningkat ketika mereka berada di lingkungan yang dikelilingi oleh individu-individu yang memiliki sikap positif. Perilaku yang optimis berkontribusi pada peningkatan kebahagiaan, produktivitas, dan kesuksesan individu. Berikutnya adalah perlunya mendokumentasikan kinerja karyawan, ini pun harus dilakukan dengan tepat untuk memitigasi dampak negatif terhadap moral karyawan, produktivitas dan pergantian karyawan.

Menurut Taufiqurokhman (2009), karyawan adalah individu yang terlibat dalam pekerjaan untuk sebuah organisasi dan umumnya disebut sebagai sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) merupakan *asset* terpenting dalam setiap organisasi. Dengan ketidakhadiran karyawan akan menghambat sumber daya perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau meningkatkan nilainya. Prinsip bahwa setiap karyawan adalah seorang individu dan bukan sekedar aset bisnis berfungsi sebagai dasar untuk manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Menurut Indrayani et al. (2024), kinerja karyawan sangat penting dalam mempengaruhi kinerja keseluruhan dari suatu perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang berperan sebagai katalis yang sangat penting bagi pertumbuhan suatu organisasi. Untuk mengoptimalkan sumber daya manusia, sesuaikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan dengan pekerjaan yang ditugaskan, dengan menegaskan bahwa memanfaatkan modal intelektual akan meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, individu merupakan sumber daya utama yang memfasilitasi peningkatan kinerja organisasi.

Menurut Robbins, (2006), Tjong Fei Lie dan Dr. Ir. Hotlan Siagian, (2018), kinerja adalah pencapaian yang maksimal yang sejalan dengan potensi yang dimiliki oleh seorang karyawan, dan ini selalu menjadi fokus utama bagi para pemimpin perusahaan. Kinerja ini mencerminkan tingkat aktivitas individu dalam melaksanakan tugas serta upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari sudut pandang ini, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh seorang individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tolok ukur yang ditentukan oleh setiap perusahaan atau organisasi Tjong Fei Lie dan Dr. Ir. Hotlan Siagian, (2018).

Menurut Mangkunegara (2005), Febrianti et al. (2020), *employee performance* merujuk pada mutu dan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh individu dalam menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan hasil atau performa kerja, yang dapat dinilai baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh individu dalam periode tertentu saat melaksanakan tugas-tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diemban.

Employee Performance di dalam suatu organisasi ditandai oleh sejauh mana individu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Organisasi yang tidak memiliki sistem insentif dan penghargaan yang efektif akan menghadapi masalah

seperti menurunnya moral staf, kinerja karyawan yang sub optimal, dan tingginya tingkat perputaran karyawan. Organisasi dapat mengevaluasi kinerja karyawan dengan memeriksa volume dan kualitas hasil kerja, serta ketepatan waktu dan efisiensi tugas. (Alkandi et al. 2023).

Job Satisfaction merupakan sikap emosional yang positif dan mencerminkan kecintaan terhadap aktivitas di tempat kerja, yang dapat dianalisis melalui aspek moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. *Job satisfaction* dapat didefinisikan sebagai kondisi emosional yang muncul dari keselarasan antara nilai *reward* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dan tingkat *reward* yang diharapkan oleh karyawan, baik dari sisi finansial maupun non-finansial. Tidak terdapat satu standar kepuasan yang mutlak, mengingat setiap karyawan memiliki kriteria kepuasan yang berbeda satu dengan yang lainnya. (Marnis, 2016).

Menurut Robbins (2003), Pawirosumarto et al. (2017), *Job Satisfaction* merupakan sikap umum terhadap kinerja dari suatu individu yang mencerminkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan jumlah yang mereka anggap seharusnya diterima. Kesimpulannya, *job satisfaction* merupakan sikap positif dari karyawan yang meliputi perasaan dan penilaian terhadap pekerjaan sebagai pengakuan atas pencapaian nilai-nilai penting, yang bergantung pada persepsi individu mengenai kesesuaian atau ketidaksesuaian antara harapan dan hasil yang diperoleh. Ketika batas minimal yang diinginkan tercapai dan tidak terdapat perbedaan antara keinginan individu dan realitas, individu tersebut akan meraih suatu kepuasan dalam pekerjaan.

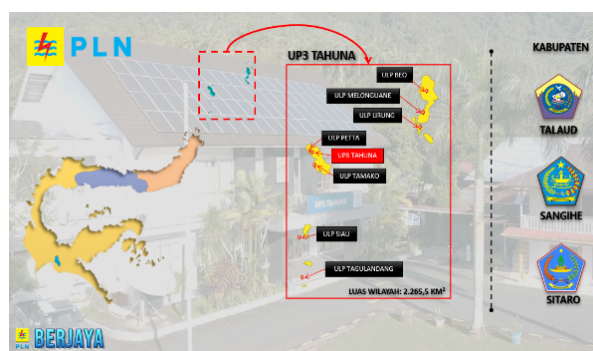
Transformational Leadership mencerminkan suatu gaya kepemimpinan yang secara efektif dapat mencapai berbagai tujuan organisasi dan secara signifikan dapat mempengaruhi karyawan dengan memanfaatkan wawasan kreatif, ketekunan semangat, intuisi, dan kepekaan yang tajam terhadap kebutuhan karyawan (Prabowo et al. 2018, Rafia et al. 2020). Seperti yang dijelaskan oleh Hoxha (2015), Adi & Sukmawati (2020), dan Bak, Jin & McDonald III (2022), Jabid et al. (2023), *Transformational Leadership* mengacu pada tindakan seorang pemimpin, kualitas, otoritas, dan elemen lingkungan yang berdampak positif pada kinerja karyawan. Ini termasuk mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dari yang mereka butuhkan dan membuat mereka menikmati pekerjaan mereka.

Motivation adalah kekuatan yang memungkinkan seseorang bertindak menuju suatu tujuan. Hal ini sangat krusial bagi karyawan untuk memastikan bahwa tugas yang diberikan dapat diselesaikan sesuai dengan standar operasional perusahaan (Indahingwati et al. 2019, Paaïs et al. 2020). Menurut Armstrong et al. (2016), Suriyanti (2020), Chandra et al. (2023), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja yang tinggi dan pemenuhan harapan karyawan. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya mungkin termotivasi untuk tumbuh dan berkembang. Oleh karena itu, motivasi kerja yang tinggi mencerminkan tingkat tanggung jawab dan antusiasme yang kuat terhadap pekerjaan, yang mendorong keinginan untuk bekerja dan melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.

Career development menurut Mondy (2008), Febrianti et al. (2020), mencakup kegiatan untuk mempersiapkan orang untuk maju melalui jalur karir yang direncanakan. Definisi tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan karir merupakan suatu aktivitas yang mempersiapkan individu untuk melangkah maju melalui jalur karir yang telah direncanakan. Perencanaan dan pengembangan terhadap karir merupakan instrumen yang penting yang memungkinkan manajemen untuk meningkatkan nilai produktivitas, memperbaiki sikap karyawan terhadap pekerjaan, serta meningkatkan nilai kepuasan dan loyalitas karyawan (Veithzal., 2004, Amaral et al. 2024). Program pengembangan karir adalah cara yang bagus untuk membangun pemimpin masa depan yang terampil yang memiliki pengalaman yang diperlukan untuk menerapkan strategi perusahaan di dalam Perusahaan (Fieldman & Thomas., 2004, Sheraz et al. 2021).

Work Environment atau ruang fisik di tempat kerja yang mempengaruhi kinerja, keamanan, dan kualitas (Barry dan Heizer., 2001, Pawirosumarto et al. 2017). Perasaan karyawan dapat dipengaruhi oleh kondisi kerja yang menawarkan rasa aman dan mendukung mereka untuk berkontribusi secara optimal. Apabila karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja mereka, mereka cenderung menghabiskan waktu lebih banyak di tempat tersebut untuk menjalankan aktivitas yang ada. Hal ini memungkinkan mereka untuk memanfaatkan waktu secara efisien dan berpotensi meningkatkan kinerja individu untuk pencapaian yang dituju. Interaksi antara karyawan dan dinamika antara atasan serta bawahan merupakan elemen penting dalam konteks lingkungan kerja.

BUMN XYZ adalah BUMN yang bekerja di bidang ketenagalistrikan. Sebagai satu-satunya penyedia listrik di Indonesia, BUMN XYZ selalu berupaya menyediakan layanan kelistrikan terbaik kepada Masyarakat. BUMN XYZ memiliki fokus utama yang sangat menghargai komitmen kepada pelanggan (*customer focus*). BUMN XYZ memiliki jaringan usaha yang luas di seluruh Indonesia, salah satu Unit usahanya berada di Kabupaten Kepulauan Sangihe, Provinsi Sulawesi Utara, sebagai BUMN XYZ Tahuna (Data Pengusahaan, 2024).



Gambar 1. Wilayah Kerja BUMN XYZ Tahuna

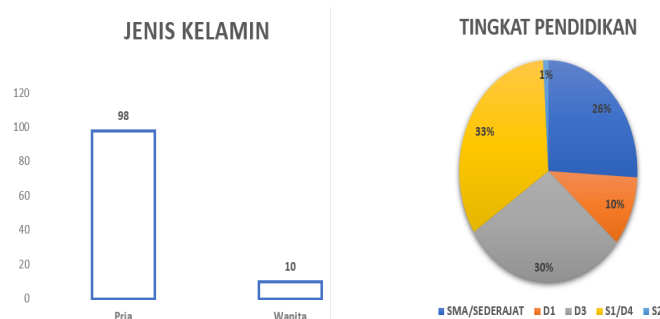
Sumber: Data Pengusahaan BUMN XYZ Tahuna 2024

BUMN XYZ Tahuna merupakan salah satu Unit Pelaksana dibawah BUMN XYZ SULUTTENGGGO yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan

yang berfokus pada kepuasan pelanggan. Untuk pelaksanaannya berorientasi terhadap pelanggan khususnya di wilayah yang melingkupi 3 Kabupaten Kepulauan, yaitu Kabupaten Kepulauan Sangihe, Kabupaten Kepulauan SITARO dan Kabupaten Kepulauan Talaud. Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya maka BUMN XYZ Tahun sangat membutuhkan dukungan dari Sumber Daya Manusia yang berkompentensi dan memiliki nilai integritas tinggi (Data Pengusahaan, 2024).

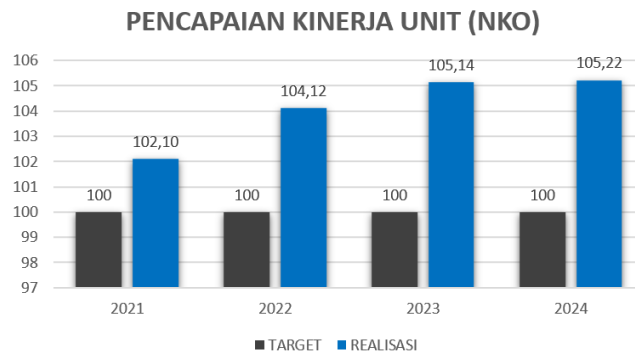


Gambar 2. Komposisi Pegawai BUMN XYZ Tahuna
 Sumber: Data Pengusahaan BUMN XYZ Tahuna, 2024



Gambar 3. Karakteristik Pegawai BUMN XYZ Tahuna
 Sumber: Data Pengusahaan BUMN XYZ Tahuna, 2024

Key Performance Indicator (KPI) atau indikator kinerja utama, berfungsi untuk mendefinisikan dan mengukur tujuan organisasi, yang merupakan elemen fundamental bagi setiap organisasi yang berkelanjutan serta keberhasilan perusahaan mana pun. KPI sangat penting bagi Perusahaan yang bertujuan untuk menerapkan sistem manajemen kinerja yang berdasarkan pada aspek-aspek yang terukur (Asih et al. 2020).



Gambar 4. Pencapaian Kinerja Unit BUMN XYZ Tahuna

Sumber: Data Perusahaan BUMN XYZ Tahuna, 2024

KPI dapat memodifikasi perilaku dan menghasilkan beragam hasil untuk meningkatkan kinerja bisnis, mendorong perbaikan dalam operasional, serta mendukung keberlanjutan dalam penerapan ukuran kinerja, sehingga menjadi metode yang lebih efisien dalam pengelolaan organisasi (Sudaryanto, 2024). Dengan demikian maka dalam suatu Perusahaan seperti pada BUMN XYZ Tahuna, penting untuk meningkatkan *job satisfaction* pada karyawan dengan tujuan agar *employee performance* dapat meningkat, yang pada saatnya akan selaras dengan peningkatan kinerja BUMN XYZ Tahuna, sehingga realisasi kinerja sesuai dengan *Key Performance Indicator* (KPI) yang terwujud dapat mencapai bahkan melebihi target yang diberikan.

Mempertimbangkan kondisi dan komposisi pegawai di BUMN XYZ Tahuna (pln.co.id, 2024), sebelum dilakukan penelitian maka dilakukanlah terlebih dahulu pra-penelitian melalui kuesioner awal dari 30 responden pegawai BUMN XYZ Tahuna untuk menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee performance* melalui *job satisfaction* selaku mediasi. Pada Tabel 1.1 terlihat faktor yang paling dominan adalah *career development* dengan mencatat skor 139, berikutnya adalah faktor *work environment* dengan skor 132, lalu diikuti oleh faktor *motivation* dengan skor 128 dan *transformational leadership* dengan skor 127.

Tabel 1. Hasil Survey Pra-Penelitian

FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EMPLOYEE PERFORMANCE YANG DIMEDIASI OLEH JOB SATISFACTION	RESPON PEGAWAI
Motivation	128
Communication	114
Work Environment	132
Transformational Leadership	127
Organizational Culture	112
Career Development	139
Work Pressure	110
Competency	118
Job Placement	120
Work Life Balance	124

Sumber: Kuesioner Pra-Penelitian

Berdasarkan hasil *survey* pra-penelitian serta mengacu kepada beberapa penelitian sebelumnya, sangat krusial bagi perusahaan atau organisasi untuk menganalisis *transformational leadership*, *motivation*, *career development*, dan *work environment*. Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi *job satisfaction*, yang pada akhirnya dapat mendukung penyelesaian tugas dan mengoptimalkan *employee performance*. BUMN XYZ Tahuna diharapkan dapat memperoleh manfaat positif dan mampu meningkatkan tingkat produktivitas dari karyawan serta Perusahaan (Data Pengusahaan, 2024). Penelitian ini melakukan pembatasan masalah untuk dapat lebih berfokus pada rumusan dan tujuan yang ditetapkan. Penelitian ini memiliki batasan pada variable independen yang digunakan, meliputi: *Transformational Leadership*, *Motivation*, *Career Development* dan *Work Environment*, variabel dependen yaitu *Employee Performance* dan *Job Satisfaction* yaitu variabel yang berfungsi sebagai mediator antara variabel independen dan variabel dependen.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan Teknik *Purposive Sampling*. Pengambilan *Purposive Sampling* adalah metode pengambilan sampel non probabilitas di mana alasan rasional penggunaannya adalah untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan dari target atau kelompok orang tertentu. (Bougie dan Sekaran, 2016). Metode ini digunakan karena peneliti dapat menilai peserta penelitian. Teknik *Purposive Sampling* juga memiliki keuntungan dari segi waktu dan biaya. Untuk digunakan, sampel yang dipilih harus mewakili populasi dari segi kualitas dan kuantitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Deskriptif Transformational Leadership

Tabel 2. Deskriptif Variabel Transformational Leadership

Variabel	Indikator	Item	Min	Max	STD DEV	Mean	Kategori
Transformational Leadership	TL2	Atasan saya menghargai bahwa saya memiliki keterampilan yang berbeda	1	5	0.782	4.213	Sangat Setuju
	TL3	Atasan saya menghargai bahwa saya memiliki kemampuan yang berbeda	1	5	0.718	4.241	Sangat Setuju
	TL4	Atasan saya menciptakan perasaan bahwa saya sedang mengerjakan pekerjaan yang penting	1	5	0.789	4.269	Sangat Setuju
	TL5	Atasan saya membantu saya memahami visinya	1	5	0.768	4.176	Setuju
	TL6	Atasan saya memberikan contoh yang baik sebagai role model	1	5	0.773	4.296	Sangat Setuju
Total						4.239	Sangat Setuju

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Analisa Deskriptif Motivation

Tabel 3. Deskriptif Variabel Motivation

Variabel	Indikator	Item	Min	Max	STD DEV	Mean	Kategori
Motivation	MO1	Atasan saya memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja	1	5	0.746	4.407	Sangat Setuju
	MO2	Atasan saya memberikan penghargaan atas hasil yang saya capai ditempat kerja	1	5	0.862	4.157	Setuju
	MO3	Atasan saya memotivasi untuk menjalin hubungan yang baik dengan tim kerja	1	5	0.765	4.370	Sangat Setuju
	MO4	Saya merasa termotivasi karena diberi kesempatan untuk berinovasi bagi perusahaan	2	5	0.665	4.241	Sangat Setuju
Motivation	MO5	Saya merasa termotivasi karena diberi kesempatan untuk melakukan yang terbaik untuk perusahaan	3	5	0.623	4.398	Sangat Setuju
	MO6	Saya merasa termotivasi karena diberi kesempatan untuk banyak belajar di perusahaan ini	3	5	0.576	4.398	Sangat Setuju
	MO7	Saya merasa termotivasi karena memiliki prospek karir yang penting di tempat kerja	2	5	0.747	4.185	Setuju
Total						4.308	Sangat Setuju

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Analisa Deskriptif Career Development

Tabel 4. Deskriptif Variabel Career Development

Variabel	Indikator	Item	Min	Max	STD DEV	Mean	Kategori
Career Development	CD1	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang melalui pelatihan yang disediakan	2	5	0.675	4.231	Sangat Setuju
	CD2	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang secara pribadi	2	5	0.681	4.213	Setuju
	CD3	Perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir di perusahaan	2	5	0.787	4.139	Setuju
	CD4	Perusahaan menyediakan informasi secara menyeluruh tentang jenjang karir yang dapat dicapai di perusahaan	2	5	0.713	4.139	Setuju
	CD6	Saya merasa karir saya berkembang di perusahaan	1	5	0.773	4.065	Setuju
	Total						4.157

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Analisa Deskriptif Work Environment

Tabel 5. Deskriptif Variabel Work Environment

Variabel	Indikator	Item	Min	Max	STD DEV	Mean	Kategori
Work Environment	WE1	Saya merasakan suasana dalam bekerja yang memuaskan	2	5	0.739	4.139	Setuju
	WE2	Saya merasakan suasana kerja yang mendukung ditempat kerja	1	5	0.875	4.111	Setuju
	WE3	Saya merasakan hubungan yang harmonis ditempat kerja	1	5	0.768	4.148	Setuju
	WE4	Saya merasa aman saat berada disekitar lingkungan kerja	1	5	0.859	4.148	Setuju
	WE5	Peralatan kerja ditempat kerja saya terasa lengkap	1	5	0.931	3.796	Setuju
	WE6	Peralatan kerja ditempat kerja saya terasa modern	2	5	0.943	3.713	Setuju
Total						4.009	Setuju

Sumber: *Output SmartPLS (2024)*

Analisa Deskriptif Job Satisfaction

Tabel 6. Deskriptif Variabel Job Satisfaction

Variabel	Indikator	Item	Min	Max	STD DEV	Mean	Kategori
Job Satisfaction	JS1	Saya merasa puas dengan posisi pekerjaan saya saat ini	1	5	0.839	3.981	Setuju
	JS2	Saya menemukan kebahagiaan sejati dalam pekerjaan saya	1	5	0.844	3.991	Setuju
	JS3	Pekerjaan saya saat ini memenuhi ekspektasi saya	1	5	0.871	4.000	Setuju
	JS5	Saya merasa puas dengan peluang pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan	2	5	0.795	4.083	Setuju
	JS6	Saya merasa puas dengan perlindungan kerja terhadap risiko di lingkungan kerja	2	5	0.705	4.176	Setuju
	JS7	Saya merasa puas dengan komunikasi yang efektif dengan atasan	1	5	0.764	4.167	Setuju
	JS8	Saya merasa puas dengan komunikasi yang efektif dengan rekan kerja	2	5	0.704	4.204	Setuju
	Total						4.086

Sumber: *Output SmartPLS (2024)*

Analisa Deskriptif Employee Performance

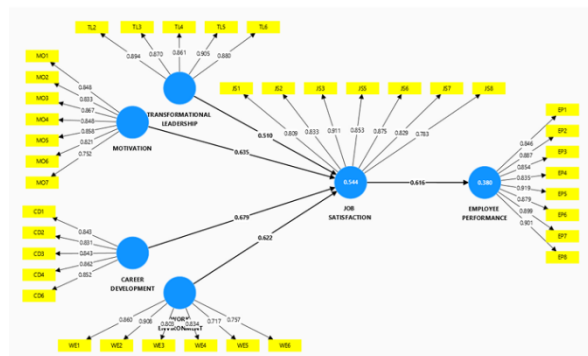
Tabel 7. Deskriptif Variabel Employee Performance

Variabel	Indikator	Item	Min	Max	STD DEV	Mean	Kategori
Motivation	MO1	Atasan saya memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja	1	5	0.746	4.407	Sangat Setuju
	MO2	Atasan saya memberikan penghargaan atas hasil yang saya capai ditempat kerja	1	5	0.862	4.157	Setuju
	MO3	Atasan saya memotivasi untuk menjalin hubungan yang baik dengan tim kerja	1	5	0.765	4.370	Sangat Setuju
	MO4	Saya merasa termotivasi karena diberi kesempatan untuk berinovasi bagi perusahaan	2	5	0.665	4.241	Sangat Setuju
Motivation	MO5	Saya merasa termotivasi karena diberi kesempatan untuk melakukan yang terbaik untuk perusahaan	3	5	0.623	4.398	Sangat Setuju
	MO6	Saya merasa termotivasi karena diberi kesempatan untuk banyak belajar di perusahaan ini	3	5	0.576	4.398	Sangat Setuju
	MO7	Saya merasa termotivasi karena memiliki prospek karir yang penting di tempat kerja	2	5	0.747	4.185	Setuju
Total						4.308	Sangat Setuju

Sumber: *Output SmartPLS (2024)*

Statistik Inferensial

Outer Model



Gambar 5. Uji Aktual/Outer Model

Sumber: Hasil olah data menggunakan SmartPLS: 2024

Hasil Uji Validitas

Untuk uji validitas yang perlu diperhatikan adalah *convergent validity* dengan memastikan nilai dari AVE lebih dari 0,5 (>0,5) dan *discriminant validity* dengan memperhatikan bahwa nilai dari HTMT adalah kurang dari 0,9 (Hair et al. 2022).

Tabel 8. Validity Convergent

Variabel	Indikator	Loading Factor (>0.7)	Average Variance Extracted (AVE) (>0.5)
Transformational Leadership	TL2	0.894	0.778
	TL3	0.870	
	TL4	0.861	
	TL5	0.905	
	TL6	0.880	
	MO1	0.848	
Motivation	MO2	0.833	0.694
	MO3	0.867	
	MO4	0.848	
	MO5	0.858	
	MO6	0.821	
	MO7	0.752	
	CD1	0.843	
Career Development	CD2	0.831	0.716
	CD3	0.843	
	CD4	0.862	
	CD6	0.852	
	WE1	0.860	
Work Environment	WE2	0.908	0.666
	WE3	0.803	
	WE4	0.834	
	WE5	0.717	
	WE6	0.757	
	JS1	0.809	
Job Satisfaction	JS2	0.833	0.710
	JS3	0.911	
	JS5	0.853	
	JS6	0.875	
	JS7	0.829	
	JS8	0.783	
	EP1	0.846	
	Employee Performance	EP2	
EP3		0.854	
EP4		0.835	
EP5		0.919	
EP6		0.879	
EP7		0.899	
EP8		0.901	

Tabel 9. Discriminant Validity

	CD	EP	JS	MO	TL	WE
Career Development (CD)						
Employee Performance (EP)	0.676					
Job Satisfaction (JS)	0.728	0.635				
Motivation (MO)	0.815	0.689	0.677			
Transformational Leadership (TL)	0.565	0.599	0.528	0.825		
Work Environment (WE)	0.658	0.529	0.668	0.710	0.561	

Sumber: *Output SmartPLS (2024)*

Uji Reliabilitas

Pada uji reliabilitas, yang akan diperhatikan dalam analisis *outer loading* adalah melakukan penilaian terhadap *construct reliability*. *Construct reliability* digunakan untuk mengevaluasi tingkat konsistensi dari suatu alat ukur, dimana alat ukur tersebut harus menunjukkan hasil yang konsisten ketika pengukuran dilakukan dua kali atau lebih pada penelitian yang sama. (Hair et al, 2022)

Tabel 10. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha > 0.7	Composite Reliability > 0.7
Career Development	0.901	0.926
Employee Performance	0.958	0.964
Job Satisfaction	0.932	0.945
Motivation	0.898	0.925
Transformational Leadership	0.929	0.946
Work Environment	0.899	0.922

Sumber: Hasil olah data SmartPLS (2024)

Inner Model

Uji Kolinearitas

Tabel 11. Uji Multikolinearitas

	Job Satisfaction	Employee Performance
	VIF	VIF
Transformational Leadership	2.443	
Motivation	4.029	
Career Development	2.341	
Work Environment	1.841	
Job Satisfaction		1.000
Employee Performance		

Sumber: Hasil olah data SmartPLS (2024)

Coefficient of Determination (R-Square)

Nilai R-square (R^2) atau koefisien determinasi berfungsi untuk mengukur sejauh mana variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen. Nilai R square berada dalam rentang 0 hingga 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$)

Tabel 12. Coefficient of Determination

Variabel Dependen	R ²	R ² Adjusted	Interpretasi
Job Satisfaction	0.544	0.526	Moderate
Employee Performance	0.380	0.374	Weak

Sumber: Hasil olah data SmartPLS (2024)

Coefficient of Relevance (Q-Square)

Menurut Hair et al. (2018), Dalam analisis PLS (Partial Least Square), *predictive relevance* dengan menggunakan Q-Square (Q^2) adalah untuk memvalidasi kemampuan dalam memprediksi suatu model penelitian.

Tabel 13. Coefficient of Relevance

Variabel	Q ² Predict
Job Satisfaction	0.375
Employee Performance	0.283

Sumber: Hasil olah data SmartPLS (2024)

Effect Size

Evaluasi *effect size* (F^2) yang digunakan untuk menentukan seberapa besar pengaruh dari variabel dependen (Hair et al. 2018).

Tabel 14. Effect Size

Variabel Independen	Variabel Dependen		Result
	Job Satisfaction	Employee Performance	
	F^2	F^2	
Transformational Leadership	0.006		Tidak Berpengaruh
Motivation	0.005		Tidak Berpengaruh
Career Development	0.150		Berpengaruh Sedang
Work Environment	0.092		Berpengaruh Kecil
Job Satisfaction		0.613	Berpengaruh Besar

Sumber: Hasil olah data SmartPLS (2024)

Pengujian Hipotesis

Uji signifikansi digunakan untuk menentukan apakah pengaruh antar variabel model penelitian benar-benar signifikan (Ringle et. 2015; Memon et al. 2021).

Tabel 15. Hasil Uji Hipotesis & Pengujian Specific Indirect Effect

Hipotesis	Path Coefficient	T-Statistic	P-Value	Hasil
H1 : Transformational Leadership → Job Satisfaction	0.081	0.803	0.211	Tidak Didukung
H2 : Motivation → Job Satisfaction	0.092	0.745	0.228	Tidak Didukung
H3 : Career Development → Job Satisfaction	0.400	3.124	0.001	Didukung
H4 : Work Environment → Job Satisfaction	0.279	2.868	0.002	Didukung
H5 : Job Satisfaction → Employee Performance	0.616	7.193	0.000	Didukung

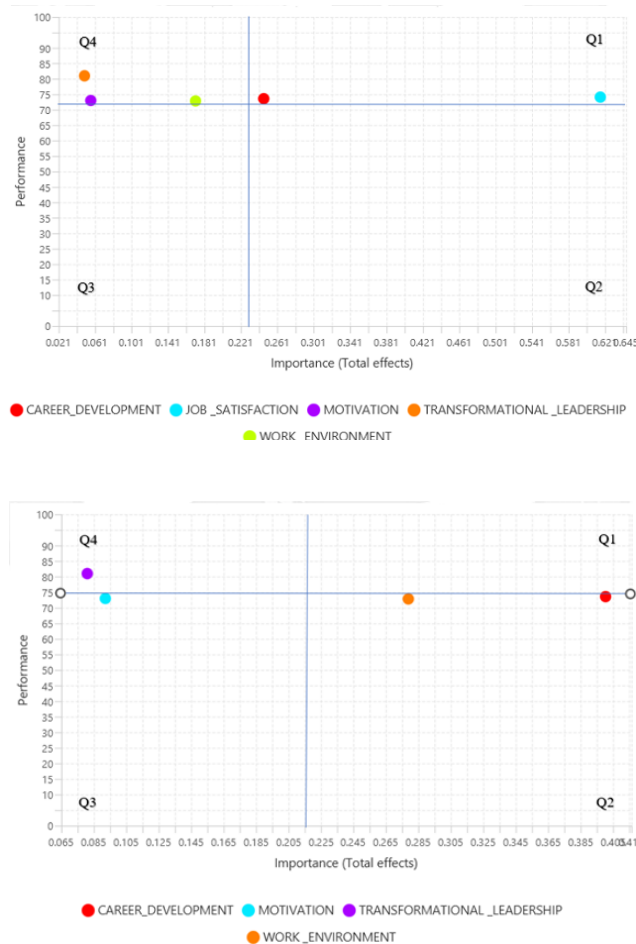
Hipotesis	Path Coefficient	T-Statistic	P-Value	Hasil
H6 : Transformational Leadership → Job Satisfaction → Employee Performance	0.050	0.789	0.215	Tidak Didukung
H7 : Motivation → Job Satisfaction → Employee Performance	0.057	0.719	0.236	Tidak Didukung
H8 : Career Development → Job Satisfaction → Employee Performance	0.247	2.744	0.008	Didukung
H9 : Work Environment → Job Satisfaction → Employee Performance	0.172	2.426	0.003	Didukung

Sumber: Hasil olah data SmartPLS (2024)

Importance-Performance Map Analysis (IPMA)

Perlunya dilakukan analisis matriks kinerja (IPMA) adalah untuk mengembangkan hasil dari temuan melalui hasil dasar PLS-SEM dengan

memanfaatkan skor dari variabel laten. Metode ini merupakan suatu perhitungan yang digunakan untuk mendapatkan *input* dalam dua dimensi.



Gambar 6. IPMA Construct Job Satisfaction & Employee Performance

Sumber: Hasil olah data menggunakan SmartPLS: 2024

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian pada BUMN XYZ Tahuna ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership*, *motivation*, *career development* dan *work environment* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi BUMN XYZ Tahuna. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif terhadap 108 pegawai organik di BUMN XYZ Tahuna selaku total populasi yang digunakan. Untuk pengumpulan data, dilakukan menggunakan penyebaran kuesioner secara digital melalui Google Form dan data yang didapatkan akan diolah menggunakan *software* SmartPLS 4.1.0.8. Berikut kesimpulan yang diperoleh berdasarkan penelitian ini:

1. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Job Satisfaction*.
2. *Motivation* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

3. *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.
4. *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.
5. *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*.
6. *Job Satisfaction* tidak memediasi pengaruh antara *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance*.
7. *Job Satisfaction* tidak memediasi pengaruh antara *Motivation* terhadap *Employee Performance*.
8. *Job Satisfaction* memediasi pengaruh antara *Career Development* terhadap *Employee Performance*.
9. *Job Satisfaction* memediasi pengaruh antara *Work Environment* terhadap *Employee Performance*.

Dalam penelitian ini memiliki keterbatasan dari jumlah pegawai struktural di Unit ini. Dimana hanya terdapat 56 pegawai struktural dari total 108 sampel yang akan digunakan. Sehingga saat melakukan evaluasi dalam pengisian kuesioner terhadap *transformational leadership* akan ada potensi pegawai melakukan penilaian berdasarkan penilaian terhadap atasan masing-masing bukan kepada Manajer Unit BUMN XYZ Tahuna. Ke depannya perlu ditambahkan, agar hasil akan lebih akurat dalam pengisian kuesioner jika dilakukan hanya oleh pegawai struktural, agar dapat memiliki pandangan langsung terhadap atasan.

Ruang lingkup pada penelitian kali ini dibatasi pada upaya untuk memahami seberapa besar pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap *employee performance* di BUMN XYZ Tahuna. Berdasarkan hasil *survey* yang telah dilakukan, dilanjutkan dengan uji empiris sebatas pada seluruh pegawai organik di BUMN XYZ Tahuna dengan lingkup kerja yang berada di 3 Kabupaten Kepulauan dan dengan topografi yang terpisah berbentuk kepulauan. Jadi untuk hasil yang diperoleh belum dapat menggambarkan seluruh kondisi BUMN XYZ secara keseluruhan.

Sebagai saran ke depan, perlu dilakukan penelitian dengan menambah ruang lingkup tidak hanya pada Unit Pelaksana namun mengarah kepada Unit Induk untuk memperluas area penelitian sehingga dapat mengacu kepada populasi yang lebih luas. Selain itu, berdasarkan nilai R^2 yang diperoleh dimana nilai R^2 dari variabel *job satisfaction* adalah 0.526 atau senilai 52,6%, ini berarti ada variabel lain di luar model penelitian senilai 47.4% yang ikut mempengaruhi sebagai variabel mediasi yang lain. Juga nilai R^2 untuk variabel *employee performance* 0.374 atau senilai 37.4%, yang berarti bahwa persentase tersebut dapat dijelaskan oleh *job satisfaction*. Untuk selisihnya sebesar 62.6% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada di penelitian kali ini.

Pada penelitian berikutnya perlu ditambahkan variabel independen lain yang dapat mempengaruhi *Employee Performance* seperti *Work Life Balance*, *Job Placement*, *Competency*, *Communication*, *Organizational Culture*, *Work Pressure*, *Job*

Stress, Role Ambiguity dan lain-lain. Serta perlu ditambahkan variabel dengan fungsi mediasi seperti *Employee Engagement* dan *Organizational Commitment* untuk dapat membantu *Job Satisfaction* sebagai mediasi pada penelitian berikutnya. Yang terakhir adalah perlu dilakukan juga penelitian tambahan melalui sesi wawancara langsung dengan responden secara tatap muka untuk menambahkan nilai akurasi data dibandingkan dengan penyebaran kuesioner secara *online*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M., Barattucci, M., Ramayah, T., Ramaci, T., Khalid, N (2022). Organizational Support And Perceived Environment Impact On Quality Of Care And Job Satisfaction: A Study With Pakistani Nurses. *International Journal Of Workplace Health Management*, Vol 15 No. 6, 2022.
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact Of Incentive And Reward Systems On Employee Performance In The Saudi Primary, Secondary, And Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence Of Employee Job Satisfaction. *Sustainability*, 15(4), 3415. <https://doi.org/10.3390/Su15043415>
- Amaral, A. S. & Universidade Da Paz (UNPAZ). (2024). CAREER DEVELOPMENT, SALARY AND EMPLOYEE/STAFF MOTIVATION INFLUENCE ON JOB SATISFACTION IN TIMOR COOPERATIVA CAFÉ COMPANY (CCT), TIMOR LESTE. In *Article In Issue*.
- Anuar, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hilir. In *Eko Dan Bisnis (Riau Economics And Business Reviewe)* (Vols. 10–10, Issue 1).
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Cetakan Ke 14. Rineka Cipta
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Asih, I., Purba, H. H., & Sitorus, T. M. (2020). KEY PERFORMANCE INDICATORS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Journal Of Strategy And Performance Management*, 142–155.
- Bass, B. M., Center For Leadership Studies, Riggio, R. E., & Kravis Leadership Institute. (2006). *Transformational Leadership* (Second Edition). LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS. Chandra, Y. & Universitas Bunda Mulia. (2023). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND WORK MOTIVATION ON JOB ENGAGEMENT MEDIATED BY JOB SATISFACTION. In *Jurnal Indonesia Sosial Sains: Vol. Vol. 4* (Issue No. 11, Pp. 1196–1198) [Journal-Article]. [Http://jiss.Publikasiindonesia.Id/](http://jiss.Publikasiindonesia.Id/)

- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How Financial And Non-Financial Rewards Moderate The Relationships Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, And Job Performance. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Coogle, C. L., Parham, I. A., & Rachel, C. A. (2011). Job Satisfaction And Career Commitment Among Alzheimer's Care Providers: Addressing Turnover And Improving Staff Empowerment. *American Journal Of Alzheimer S Disease & Other Dementias®*, 26(7), 521-527. <https://doi.org/10.1177/1533317511429322>
- Creswell (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. Third Edition. University Of Nebraska-Lincoln, SAGE.
- Da Cruz Carvalho, A., Riana, I. G., & De C Soares, A. (2020). Motivation On Job Satisfaction And Employee Performance. *International Research Journal Of Management IT And Social Sciences*, 7(5), 13-23. <https://doi.org/10.21744/irjmis.V7n5.960>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*, Sixteenth Edition. Florida International University, Pearson. ISBN 13:978-0-13-517278-0.
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2023). Assessing The Influence Of Effective Leadership On Job Satisfaction And Organisational Citizenship Behaviour. *Rajagiri Management Journal*, 17(3), 221-237. <https://doi.org/10.1108/Ramj-07-2022-0108>
- Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (2020). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN PT JABAR JAYA PERKASA. *International Journal Of Business And Social Science Research*, 25-35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.V1n2p3>
- Fei Lie, T., Siagian, H. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner. *Agora* Vol. 6 No. 1.
- Fortuna, Yoga. (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Terhadap Karyawan Pusat Pendidikan Computer Akuntansi Inter Nusa Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi*, Vol 18 Nomor 3.
- Gomes, F., Jr., Robbins, S., Wangso, J., Hartanto, B., Universitas Kristen Satya Wacana, Candrawati, C., Agusra, Pasolong, & Wibowo. (N.D.). *Kinerja Organisasi Dan Insentif Karyawan: Studi Kasus Di Universitas Kristen Satya Wacana*
- Goni, G. H., Manoppo, W. S., Rogahang, J. J., & Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik, Universitas Sam Ratulangi. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. In *Productivity* (Pp. 330-331). Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A PRIMER ON PARTIAL LEAST*

SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM) (Third Edition).
SAGE Publications.

- Hair, J. F., Jr, Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool In Business Research. *PLS-SEM*, 26–26, 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Risher, J. J., University Of South Alabama, Sarstedt, M., Otto-Von-Guericke-University Magdeburg, Monash University Of Malaysia, Ringle, C. M., Hamburg University Of Technology (TUHH), & University Of Waikato. (2019). When To Use And How To Report The Results Of PLS-SEM [General Review]. *European Business Review*, 31–31, 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hakami, T. A. & Departemen Akuntansi Dan Keuangan, Sekolah Tinggi Bisnis, Universitas Jazan, Jazan, Arab Saudi. (2024). Faktor Penentu Kepuasan Kerja Dan Kinerja Auditor Dalam Konteks Arab Saudi [Makalah Penelitian]. *Jurnal Uang Dan Bisnis*. <https://doi.org/10.1108/JMB-07-2022-0038>
- Hamzah, I. (2019). Aplikasi Self-Determination Theory Pada Kebijakan Public Era Industry 4.0. *PSISULA: Prosiding Berkala Psikologi*. Vol. 1, 2019. E-ISSN: 2715-002X.
- Harahap, A., Hutagalung, D. V., Safitri, F., Fitriyani, R., Riofita, H., & Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. (2023). DAMPAK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) TERHADAP KINERJA ORGANISASI: KEMAJUAN DAN PROSPEK. In *Jurnal Kajian Ilmiah Interdisipliner* (Vol. 7, Issue 12).
- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara: Jakarta. ISBN 9795264915, 9789795264910.
- Hendri, M. I. (2019). The Mediation Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On The Organizational Learning Effect Of The Employee Performance. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/Ijppm-05-2018-0174>
- Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., Universitas Batam, Universitas Andalas, & Universitas Batam. (2024). Bagaimana Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Memengaruhi Kinerja. In *Pendidikan Tinggi, Keterampilan Dan Pembelajaran Berbasis Kerja* (Vol. 14, Issue 1, Pp. 22–40). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- J. J. Keller & Associates, Inc., Keller, R. L., Keller, J. J., Keller, M. L., Keller, R. R., Gilman, D. S., O'Hern, C. A., Jung, J. M., Pucker, A. C., Lueke, T. J., & Sabatke, G. L. (2014). *Employee Relations Essentials* (W. A. Shaw, P. V. Arnold, E. J. Zalewski, K. L.

Kudick, D. M. Clabault, K. E. Loehrke, T. Dougherty, & A. J. Zernzach, Eds.). J. J. Keller & Associates, Inc.

Jabid, A. W., Syahdan, R., Fahri, J., & Buamonabot, I. (2023). THE ROLE OF RECEIVING TECHNOLOGY ON EMPLOYEE PERFORMANCE: JOB SATISFACTION AS MEDIATION (STUDY ON THE GOVERNMENT OF TERNATE CITY). In *Journal Of Indonesian Economy And Business, Journal Of Indonesian Economy And Business* (Vol. 38, Issue 3, Pp. 229–253). <https://journal.ugm.ac.id/v3/jieb>

Jameel, A. (2019). The Effect Of Transformational Leadership On Job Satisfaction Among Academic Staff. Faculty Of Technology Management And Business, University Tun Hussein Onn Malaysia.

Jong, J.P.J. And Hartog, D.N.D. (2007), “How Leaders Influence Employees’ Innovative Behaviour”, *European Journal Of Innovation Management*, Vol. 10 No. 1, Pp. 41-64.

Juliandi, A. & Dosen-Dosen Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Sumatera Utara. (2018). *MODUL PELATIHAN STRUCTURAL EQUATION MODEL PARTIAL LEAST SQUARE (SEM-PLS) DENGAN SMARTPLS* [Book]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1243777>

Kosidin, N.,Widjaja, O. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. (2024). In *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* (Vol. 06, Issue 02, Pp. 438–445).

Kusumastuti, I., Kurniawati, N., Satria, D. L., Wicaksono, D., UPN Veteran Yogyakarta, & Novitakurniawati@Yahoo.Co.Id. (2019). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Alumunium Di Yogyakarta. In *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)* (Vol. 3, Issue 1, Pp. 43–45).

Lahkar Das, B. (2024). Job Satisfaction and Its Importance: A Review Of Literature. *Journal Of Research In Business And Management*, Volume 12 ~ Issue 3 (2024).

Lie, T. F., Lie, & Siagian, H., M. Sc. (2018). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA CV. UNION EVENT PLANNER. In Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, *AGORA* (Vols. 6–6, Issue 1).

Mangkunegara, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

Marnis, Priyono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher: Sidoarjo.

- Meilani, Yohana. (2023). Aplikasi Dalam Perilaku Organisasi Menjadi Individu Adaptif Dalam Organisasi Kinerja. PT Nasya Expanding Management (NEM). ISBN: 978-623-115-049-3
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership Styles, Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Academic Staff In Public Universities. *Journal Of Management Development*, 39(2), 253–268. <https://doi.org/10.1108/Jmd-02-2018-0055>
- Nadeak, B., Sasmoko, S., Iriani, U. E., Naibaho, L., Sormin, E., & Juwita, C. P. (2019). Building Employees' Mental Health: The Correlation Between Transactional Leadership And Training Program With Employees' Work Motivation At XWJ Factory. *Indian Journal Of Public Health Research & Development*, 10(6), 1373-1379.
- Navarro, F. G., Olid, C. S., & Torrents, A. S. (2022). The Influence Of Total Compensation On Job Satisfaction. *Universitas Psychologica*, 20. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.Upsy20.Itcj>
- Nugraha, D. A., Nadeak, B., Martini, N., & Suyaman, D. J. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat. *At-Tadbir Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(1), 81. <https://doi.org/10.31602/Atd.V6i1.5886>
- Onsardi, O. (2019). Effect Of Empowerment On Employees Performance (No. V7g9t). Center For Open Science.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect Of Motivation, Leadership, And Organizational Culture On Satisfaction And Employee Performance. *Journal Of Asian Finance Economics And Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/Jafeb.2020.Vol7.No8.577>
- Panggabean, F. A., Hutapea, D. R., Siahaan, M. S. M., Jholant Bringg Luck Amelia Br Sinaga, & Universitas Prima Indonesia, Medan. (2022). PENGARUH KOMUNIKASI, MOTIVASI, DISIPLIN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PEGADAIAN (PERSERO) MEDAN AREA-1. In *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)* (Vol. 6, Issue 2, Pp. 913–914).
- 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. <https://doi.org/10.1108/Ijlma-10-2016-0085>
- Prahaladaiah, D., H M, U., Soni, M., & IUP. (2023). Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: A Study With Reference To Biblical Management Principles. In *The IUP Journal Of Management Research* (Vol. 22, Issue 2).

- Pratama, G. & Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Esa Unggul, Jakarta. (2020). ANALISIS MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA ANGKATAN KERJA GENERASI Z. In *Jurnal Ekonomi: Journal Of Economic* (Vol. 11, Issue 2, Pp. 144–146).
- Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryo. (2020). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT [Journal-Article]. *International Journal Of Business, Economics And Law*, 21(5), 119–120. https://ijbel.Com/Wp-Content/Uploads/2020/06/IJBEL21_257.Pdf
- Rahadi, D. R. & Lentera Ilmu Madani. (2023). *PENGANTAR PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODEL(PLS-SEM)* (M. M. Farid & Wijonarko, Eds.). Penerbit Lentara Ilmu Madani. <https://Www.Researchgate.Net/Publication/372827232>
- Robbins, S. & Judge, T. (2024). *Organizational Behavior*, 19th Edition. Pearson Education Limited 2024. Ebook ISBN: 978-1-292-44996-8.
- Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). The Mediating Effect of Motivation Between Internal Communication And Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, 14(4), 69. <https://Doi.Org/10.3390/Admsci14040069>
- Sarstedt, M., & Cheah, J. (2019). Partial Least Squares Structural Equation Modeling Using Smartpls: A Software Review. *Journal Of Marketing Analytics*, 7(3), 196–202. <https://Doi.Org/10.1057/S41270-019-00058-3>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons, Incorporated, USA. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 4(1), 1–405.
- Sharma, P. N., Shmueli, G., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2018). Prediction-Oriented Model Selection In Partial Least Squares Path Modeling. *Decision Sciences*, 52(3), 567–607. <https://Doi.Org/10.1111/Deci.12329>
- Sheraz, F., Batool, S., & Riphah Institute Of Clinical & Professional Psychology (RICPP). (2021). Mediating Role Of Career Development Program On Employee's Motivation And Job Satisfaction In Telecom Sector Peshawar. *CITY UNIVERSITY RESEARCH JOURNAL*, 11(1).
- Sinha, Ratna (2016). *Career Development: An Enabler For Job Satisfaction*. Edited By Josiane Fahed-Sreih: Intechopen.
- Sudaryanto & Program Studi Management, Universitas Pelita Bangsa. (2024). Peran KPI Dalam Mendorong Kinerja Karyawan Dan Produktivitas Organisasi [Journal-Article]. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital (Jimakebidi)*, 1(2), 61–72.

- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Cetakan Ke 19. Alfabeta, CV: Bandung.
- Sugiyono (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Cetakan Ke 24. Alfabeta, CV: Bandung.
- Sunarta & Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. (2019). Meraih Kepuasan Kerja. *Jurnal Efisiensi – Kajian Ilmu Administrasi*, XVI–XVI, 2.
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact Of Working Environment On Job Satisfaction. *European Journal Of Business Management And Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/Ejbm.2020.5.6.643>
- Taufiqurokhman, Dr., M. Si. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pertama). Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Tsauri, Sofyan. (2014). *Manajemen Kinerja (Performance Management)*. Cetakan 1. Stain Jember Press: Jember.
- Usniarti, J., & Nuvriasari, A. (2024). The Influence Of Work Environment And Workload On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Loyalty. *East Asian Journal Of Multidisciplinary Research*, 3(2), 857–870. <https://doi.org/10.55927/Eajmr.V3i2.8293>
- Van Den Berghe, L., Soenens, B., Aelterman, N., Cardon, G., Tallir, I. B., & Haerens, L. (2014). Within-Person Profiles Of Teachers’ Motivation To Teach: Associations With Need Satisfaction At Work, Need-Supportive Teaching, And Burnout. *Psychology Of Sport And Exercise*, 15(4), 407-417. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.04.001>
- Wardhana, Aditya, Dkk (2022). *Manajemen Kinerja (Konsep, Teori Dan Penerapannya)*. CV. Media Sains Indonesia: Kota Bandung.
- Wiliandari, Y., Jurusan Pendidikan IPS-Ekonomi, & Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan IAIN Mataram. (2015). KEPUASAN KERJA KARYAWAN. In *Society, Jurnal Jurusan Pendidikan IPS Ekonomi* (Pp. 81–84)
- Zulkifli Rusbi, (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers. Pekanbaru.