Value : Jurnal Manajemen dan Akuntansi, 21 (2), Hal. 666 - 682
p-ISSN: 1979-0643
e-ISSN: 2685-7324
DOI: https://doi.org/10.32534/jv.v21i2.8767

JURNAL VALUE : Jurnal Manajemen dan Akuntansi
Journal homepage: https://e-journal.umc.ac.id/index.php/VL

Pengaruh Budaya, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan

Putri Aulia Santika[1]
Desi Trisnawati[2]
[1]Fakultas Ekoomi Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Salatiga
Email : putriauliasantika25@gmail.com
[2]Fakultas Ekoomi Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Salatiga
Email : desitrisnawati@uinsalatiga.ac.id

Diterima: 14 Juli 2026 **Direview:** 25 Juli 2025 **Dipublikasikan:** 31 Agustus 2026

Abstract

This study aims to examine the mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational culture, work motivation, and transformational leadership regarding the performance of production staff at PT Laksana Bus Manufaktur. Employing a quantitative approach, data were collected via questionnaires distributed to a sample of 292 production employees selected through purposive sampling. Statistical analysis was conducted using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4 software. The results confirm that organizational culture, work motivation, and transformational leadership exert positive and significant influences—both directly on job satisfaction and employee performance, and indirectly through the mediating variable. Furthermore, these findings reinforce Social Exchange Theory and offer practical implications for manufacturing management in designing comprehensive human resource strategies to enhance productivity.

Keywords: : *Organizational Culture, Work Motivation, Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance*

Abstrak

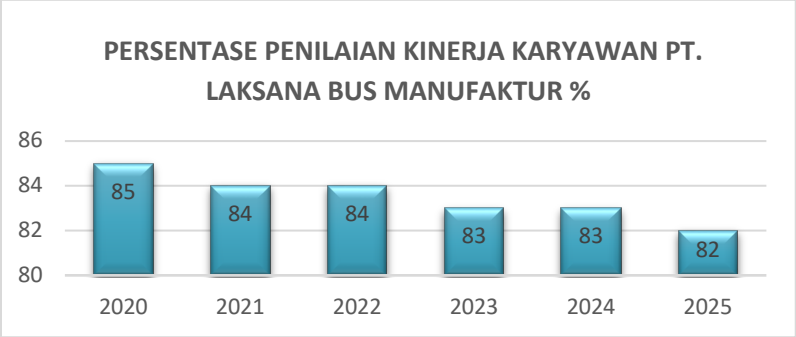
Penelitian ini ditujukan untuk menguji peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT Laksana Bus Manufaktur. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dihimpun melalui kuesioner yang disebarkan kepada 292 sampel karyawan produksi dengan teknik *purposive sampling*. Analisis statistik dilakukan memanfaatkan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) berbasis SmartPLS 4. Temuan studi mengonfirmasi bahwa budaya organisasi, motivasi, serta kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif dan signifikan, baik secara langsung terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, maupun secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Hasil ini sekaligus memperkuat *Social Exchange Theory* dan menyajikan implikasi praktis bagi manajemen industri manufaktur dalam merumuskan strategi pengembangan SDM untuk mendongkrak produktivitas.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan

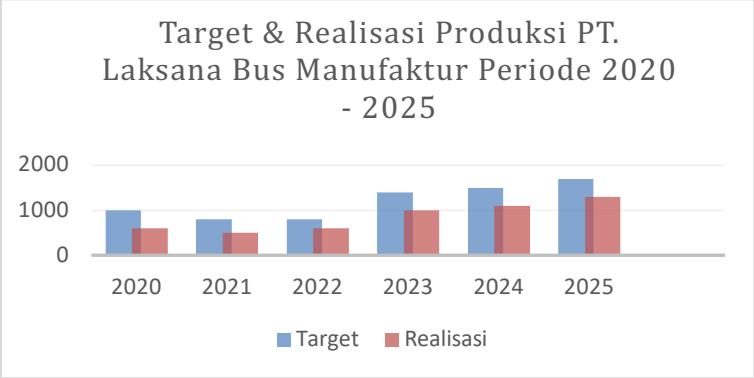
PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan motor penggerak utama yang menentukan produktivitas dan keberhasilan organisasi (Hasibuan, 2019). Dalam konteks perusahaan, kinerja karyawan menjadi indikator performa yang krusial karena merefleksikan hasil kerja aktual

(Mangkunegara, 2017). Namun, pencapaian kinerja yang optimal tidak selalu mudah diraih, terutama di tengah ketatnya persaingan industri manufaktur karoseri bus. PT Laksana Bus Manufaktur, sebagai industri padat karya (labor-intensive) di Kabupaten Semarang, menghadapi tantangan unik di mana proses produksinya sangat bergantung pada keterampilan manual, ketelitian, dan koordinasi tim yang ketat. Kendati demikian, realitas di lapangan menunjukkan adanya masalah serius, berdasarkan data internal perusahaan (2025), performa karyawan mengalami penurunan dan target produksi tidak pernah tercapai secara konsisten. Kondisi ini dapat dilihat melalui grafik di bawah ini:



Grafik 1. Hasil Penilaian Kinerja PT Laksana Bus Manufaktur Tahun 2020 -2025
Sumber: Data HRD PT Laksana Bus Manufaktur (2025)



Gambar 2. Grafik Target & Realisasi Produksi PT. Laksana Bus Manufaktur Periode 2020 - 2025
Sumber: HRD PT. Laksana Bus Manufaktur (2025)

Berdasarkan data grafik tersebut, terlihat jelas bahwa PT Laksana belum mampu mencapai target yang ditentukan, yang diindikasikan oleh keterlambatan kerja, disparitas produktivitas, serta belum optimalnya kinerja karyawan di lini produksi akibat tekanan beban kerja fisik yang tinggi, telah terhadap literatur terdahulu menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian (*research gap*). Terkait budaya organisasi, (Febriani & Ramli, 2023) menemukan pengaruh positif terhadap kinerja, yang bertolak belakang dengan (Demanto et al., 2025). Pada motivasi kerja, temuan positif (Farhan et al., 2023) tidak sejalan dengan (Putri & Setyaning, 2024). Demikian pula pada gaya kepemimpinan transformasional, studi (Mahendra et al., 2026) berbeda dengan (Purnamandiri Kurniawan et al., 2024) serta pengujian kepuasan kerja oleh (Chotamul Fajri et al., 2022) Perbedaan hasil ini terjadi karena variasi karakteristik industri, perbedaan demografi responden, serta lingkup operasional yang berbeda. Hal ini menegaskan perlunya pengujian ulang, khususnya pada karakteristik khusus pekerja produksi usia muda di industri karoseri yang menuntut penanganan manajerial spesifik.

Untuk menjembatani inkonsistensi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediator menggunakan pisau analisis *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 2017). Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperluas literatur MSDM dengan membuktikan mekanisme *psychological reciprocity* di mana budaya yang kondusif, motivasi yang tepat, dan kepemimpinan transformasional yang suportif akan direspons oleh pekerja melalui eskalasi kepuasan batin, yang pada gilirannya mendongkrak kinerja dan produktivitas

di sektor manufaktur karoseri. Berdasarkan urgensi permasalahan, fenomena penurunan target produksi, keunikan objek penelitian, serta celah teoretis yang ada, maka penelitian ini mengangkat judul: "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi".

KAJIAN PUSTAKA

Social Exchange Theory (SET)

Penelitian ini dilandaskan pada *Social Exchange Theory* (SET) yang dipelopori oleh (Homans, 1958) dan dikembangkan lebih lanjut oleh (Blau, 2017), yang memandang dinamika hubungan kerja sebagai proses pertukaran timbal balik (*reciprocity*) yang saling menguntungkan (Ahmad et al., 2023). Berdasarkan prinsip ini, ketika organisasi dan kepemimpinan memberikan perlakuan yang mendukung seperti budaya yang kondusif dan arahan transformasional karyawan akan meresponsnya secara positif melalui peningkatan kinerja (Blau, 2017). Namun, merespons catatan kritis terhadap penerapan SET, perlu dipahami bahwa motivasi kerja tidak selalu berwujud sebagai perlakuan atau sumber daya eksternal langsung yang diberikan oleh organisasi, melainkan sebuah keadaan psikologis internal individu. Oleh karena itu, dalam kerangka SET pada penelitian ini, motivasi kerja diposisikan sebagai hasil internalisasi dari bentuk dukungan, penghargaan, dan pemenuhan kebutuhan yang difasilitasi oleh organisasi. Artinya, iklim organisasi dan kepemimpinan yang suportif berfungsi sebagai stimulan yang mengaktifkan dorongan psikologis serta motivasi kerja karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja bertindak sebagai jembatan afektif (*psychological bridge*) dalam rantai pertukaran tersebut; di mana karyawan yang mendapatkan perlakuan organisasi yang baik, memiliki motivasi kerja yang terbangun, serta merasakan kepemimpinan transformasional akan mencapai kepuasan kerja, sehingga secara sukarela membalasnya melalui eskalasi kinerja dan produktivitas optimal di PT Laksana Bus Manufaktur.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pilar utama berupa nilai, norma, dan keyakinan bersama yang mengarahkan serta mengendalikan perilaku para anggota organisasi. (Hossain et al., 2026).
Lebih dari sekadar pemandu perilaku, budaya organisasi juga menjadi fondasi yang memperkuat mutu informasi dan kecakapan pengguna. Hal ini pada akhirnya menciptakan sistem yang tepercaya untuk mendukung proses pengambilan keputusan (Octavia et al., 2026).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah stimulasi internal dan eksternal yang mengarahkan serta menjaga perilaku karyawan demi mencapai tujuan organisasi (Storm et al., 2025) Motivasi kerja merupakan kekuatan penggerak yang memicu pertumbuhan berkelanjutan dan mendorong individu untuk memberikan kontribusi maksimal. Motivasi kerja merupakan dorongan perilaku karyawan yang diklasifikasikan berdasarkan tingkat internalisasinya, mulai dari dorongan terkontrol (Nicuță et al., 2025).

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinnan transformasional seseorang yang memimpin dan menginspirasi secara personal untuk bekerja sama demi kesuksesan bersama diatas kepentingan pribadi (Junça Silva & Alcobia, 2026). Gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan di mana seorang pemimpin bertindak sebagai agen perubahan yang mampu membangun hubungan timbal balik yang konstruktif dengan para pengikutnya, melampaui transaksi ekonomi semata menuju transaksi psikologis dan sosial yang bermakna (Ahmad et al., 2023).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merefleksikan respons emosional positif karyawan terhadap rutinitas profesi berdasarkan evaluasi dimensi pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah rasa senang yang muncul ketika realitas di tempat kerja mampu memenuhi ekspektasi ideal dan pengalaman kerja seseorang (Arpaci et al., 2026). Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kenyamanan dan rasa senang yang dirasakan seorang karyawan terhadap rutinitas serta lingkungan tempatnya bekerja (Maula et al., 2026).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan output konkret pekerja dalam mengemban tanggung jawab fungsional demi mewujudkan target strategis organisasi. Kinerja karyawan merupakan wujud keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya sesuai dengan ekspektasi dan standar yang ditentukan organisasi (Mohaimen et al., 2026). kinerja karyawan merupakan proses di mana individu secara efektif mencapai target pekerjaan yang ditentukan sambil tetap mempertahankan kesejahteraan pribadi mereka (Kayani et al., 2026).

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Iklim budaya organisasi yang sehat menstimulasi kenyamanan lingkungan kerja, sehingga memacu performa pegawai. Perspektif *Social Exchange Theory* (SET) memproposisikan bahwa kontribusi optimal karyawan merupakan bentuk timbal balik atas dukungan sistemik organisasi. Pendapat ini divalidasi oleh (Putri Sandi & Masri, 2026) serta Maulana dan (Maulana & Yahya, 2022) yang membuktikan efek positif signifikan dari variabel budaya terhadap capaian kinerja.

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian motivasi kerja merefleksikan atensi instansi terhadap kebutuhan staf, yang berimplikasi pada pemaksimalan tugas harian. Melalui lensa SET, apresiasi organisasi akan direspons oleh pekerja dengan eskalasi produktivitas. Hubungan ini sejalan dengan temuan (Rahmawati et al., 2026) serta (Riyanto et al., 2021) yang mengonfirmasi kontribusi linier motivasi terhadap capaian performa.

H2: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional terwujud melalui transfer inspirasi dan atensi personal kepada bawahan. Mengacu pada SET, perlakuan positif dari atasan mendorong pegawai membalasnya lewat peningkatan kualitas kerja. Eksistensi hubungan ini didukung oleh (Nurmalita & Rosmita, 2025) serta (Winata R & Ie M, 2024) yang mendokumentasikan dampak positif signifikan kepemimpinan transformatif terhadap kinerja.

H3: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Tata nilai organisasi yang kondusif berkontribusi langsung pada kenyamanan psikologis staf di tempat kerja. Dalam kerangka SET, konsistensi penerapan nilai-nilai luhur korporasi memicu respons emosional positif dari pekerja. Fenomena empiris ini disokong oleh (Azhari et al., 2024) serta (Irfan & Rahman Al Hakim, 2022) yang menyatakan bahwa efektivitas budaya organisasi berkorelasi kuat dengan penguatan kepuasan kerja.

H4: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi bertindak selaku instrumen pemenuhan ekspektasi pegawai yang secara linier meningkatkan rasa puas mereka atas pekerjaan. Berdasarkan premis SET, atensi organisasional dibalas dengan pembentukan afeksi kerja yang positif. (Juliawati et al., 2026) serta (Susetyo et al., 2025)menegaskan adanya pengaruh positif signifikan dari dorongan motivasi terhadap kepuasan kerja.

H5: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformatif yang suportif dan inspiratif memperbesar peluang staf untuk merasa dihargai. Sesuai prinsip SET, relasi yang saling menguntungkan antara pimpinan dan bawahan akan melahirkan kepuasan kerja yang mendalam. Argumen ini diperkuat oleh (Teguh et al., 2026) serta (Saputri et al., 2025) yang menemukan korelasi positif signifikan antara kedua konstruk tersebut.

H6: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja mencerminkan afeksi emosional positif individu terhadap tugas operasional harian. Sudut pandang SET menjelaskan bahwa aparatur yang merasa puas cenderung membalas kebaikan instansi dengan menyuguhkan kinerja maksimal. Validitas asumsi ini didukung riset (Hendrawijaya & Rizal, 2022)

serta (Ratnaningrum et al., 2022) yang membuktikan pengaruh positif signifikan kepuasan terhadap performa.

H7: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Iklim budaya organisasi yang sehat menstimulasi kenyamanan lingkungan kerja, sehingga memacu performa pegawai. Perspektif *Social Exchange Theory* (SET) memproposisikan bahwa kontribusi optimal karyawan merupakan bentuk timbal balik atas dukungan sistemik organisasi. Pendapat ini divalidasi oleh (Putri Sandi & Masri, 2026) serta Maulana dan (Maulana & Yahya, 2022) yang membuktikan efek positif signifikan dari variabel budaya terhadap capaian kinerja.

H7: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang suportif menumbuhkan kepuasan kerja terlebih dahulu sebelum akhirnya memanifestasikan eskalasi performa staf. Sesuai dengan SET, hubungan timbal balik yang produktif dijembatani oleh kenyamanan psikologis pegawai. Temuan empiris dari (Azhari et al., 2024) serta (Shokib et al., 2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator efektif dalam hubungan budaya organisasi terhadap kinerja.

H8: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

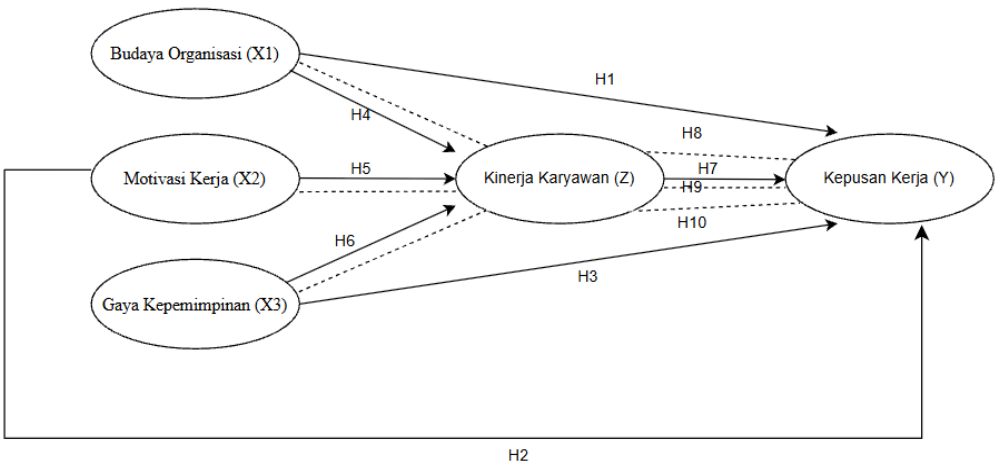
Stimulus motivasi yang optimal melahirkan kepuasan internal, yang kemudian menggerakkan pegawai untuk memproduksi output kerja terbaik. Berdasarkan SET, ketika hak motivasional terpenuhi, tercipta rasa puas yang direspons lewat peningkatan kinerja. (Tamrin, 2021) serta (Ramadan Wardiansyah et al., 2024) mengonfirmasi peran krusial kepuasan kerja selaku variabel perantara pengaruh motivasi terhadap kinerja.

H9: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformatif meningkatkan kepuasan kerja melalui perhatian personal, yang selanjutnya memicu peningkatan performa. Mengacu pada kerangka pemikiran SET, kepuasan kerja berfungsi sebagai umpan balik emosional yang mendorong pencapaian target. Hasil studi (Teguh et al., 2026) serta (Sulaeman & Sugiarto, 2024) membuktikan fungsi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara pola kepemimpinan dan kinerja.

H10: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.



Gambar 1. Perencanaan Model Struktural

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Riset kuantitatif berdesain eksplanatori-prediktif ini mengambil lokasi di PT Laksana Bus Manufaktur, Kabupaten Semarang. Penetapan lokasi secara sengaja (*purposive*) didasari status perusahaan sebagai produsen bus berskala besar dengan aktivitas operasional serta dinamika ketenagakerjaan yang tinggi. Karakteristik tersebut dinilai ideal untuk menguji hubungan antara budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja staf produksi melalui perantara kepuasan kerja. Target populasi berfokus pada tenaga kerja lini produksi. Pengambilan sampel menerapkan teknik *non-probability* berpendekatan *purposive sampling*, di mana kriteria responden mencakup karyawan produksi aktif yang bersedia berpartisipasi. Mengacu pada kalkulasi rumus Isaac dan Michael (tingkat signifikansi 5%), diperoleh angka 291,205 yang kemudian digenapkan menjadi 292 sampel. Besaran ini dianggap sangat representatif dan memenuhi ambang batas analisis *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk pengujian model prediktif-eksploratif, sehingga estimasi hubungan antarkonstruk dapat terukur secara presisi (Ghozali & Latan, 2021).

Metode Pengambilan Sampel

Pengumpulan data primer dalam studi ini mengandalkan kuesioner tertutup bermodel skala Likert 5 poin berkisar dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju) guna mengevaluasi variabel budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai. Proses survei berlangsung sepanjang April hingga Mei 2026 secara terencana, dengan melibatkan enumerator independen di luar jajaran manajemen guna menjamin independensi responden dan mengeliminasi potensi intimidasi atau bias instruksi atasan.

Penyusunan indikator amatan mengacu pada landasan teoretis terkini di bidang perilaku organisasi dan tata kelola SDM. Sementara itu, data sekunder disintesis dari referensi akademis, artikel ilmiah, serta riset terdahulu untuk memperkuat argumentasi teoritis dan analisis temuan. Kuantitas sampel yang terhimpun dipastikan telah memenuhi kualifikasi metodologis dalam permodelan PLS-SEM khususnya terkait pertimbangan kompleksitas struktur hubungan dan jumlah indikator sehingga mampu menghasilkan estimasi model yang andal (*robust*) serta berdaya prediksi tinggi (Ghozali & Latan, 2021).

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Budaya Organisasi (X1)	Pandangan hidup, nilai-nilai, serta aturan bersama yang dipakai sebagai pedoman bertingkah laku bagi karyawan di lingkungan kerja.	a) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, b) Fokus pada detail, c) Fokus pada hasil akhir, d) Orientasi pada individu, e) Kerja sama tim, f) Sikap kompetitif/agresivitas, g) Stabilitas kerja.	(Robbins & Judge, 2017)
Motivasi Kerja(X2)	Dorongan atau semangat dari dalam diri yang menggerakkan karyawan untuk menuntaskan pekerjaan dan meraih targetnya.	a) Kebutuhan fisiologis b) Keamanan kerja c) Kebutuhan sosial d) Penghargaan (esteem) e) Aktualisasi diri pengertian	(Maslow, 1943)

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)	Cara memimpin yang fokus pada upaya menggerakkan, menyemangati, dan memberi inspirasi kepada karyawan agar berkembang.	a) Pengaruh ideal (*Idealized Influence*), b) Motivasi inspiratif (*Inspirational Motivation*), c) Rangsangan berpikir (*Intellectual Stimulation*), d) Perhatian secara personal (*Individualized Consideration*).	(Bass & Avolio, 1994)
Kepuasa Kerja (Z)	Bentuk emosi atau perasaan nyaman dan bahagia yang dirasakan oleh pegawai terhadap segala hal yang berkaitan dengan pekerjaannya.	a) Kepuasan pada tugas pokok, b) Kepuasan terhadap upah/gaji, c) Kepuasan atas peluang karier, d) Hubungan dengan pimpinan, e) Hubungan dengan sesama rekan.	(Mangkunegara, 2016)
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil nyata yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menuntaskan seluruh tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan perusahaan.	a) Kualitas kerja b) Kuantitas kerja c) Ketepatan waktu d) Efektivitas kerjaIndividualized e) Consideration (perhatian individual)	(Robbins & Judge, 2017)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden Penelitian

Tabel 2. Karakteristik Responden Penelitian

Kategori	Kasifikasi	Frekuensi (n)	Peresentase
Jenis Kelamin	Perempuan	4	1,37%
	Laki – Laki	288	98,63%
Usia	19-25 Tahun	99	33,90%
	26-30 Tahun	84	28,77%
	31-35 Tahun	51	17,47%
	> 35 Tahun	58	19,86%
Lama Bekerja	1-5 Tahun	216	73,97%
	6-10 Tahun	49	16,78%
	11-15 Tahun	11	3,77%
	> 15 Tahun	16	5,48%

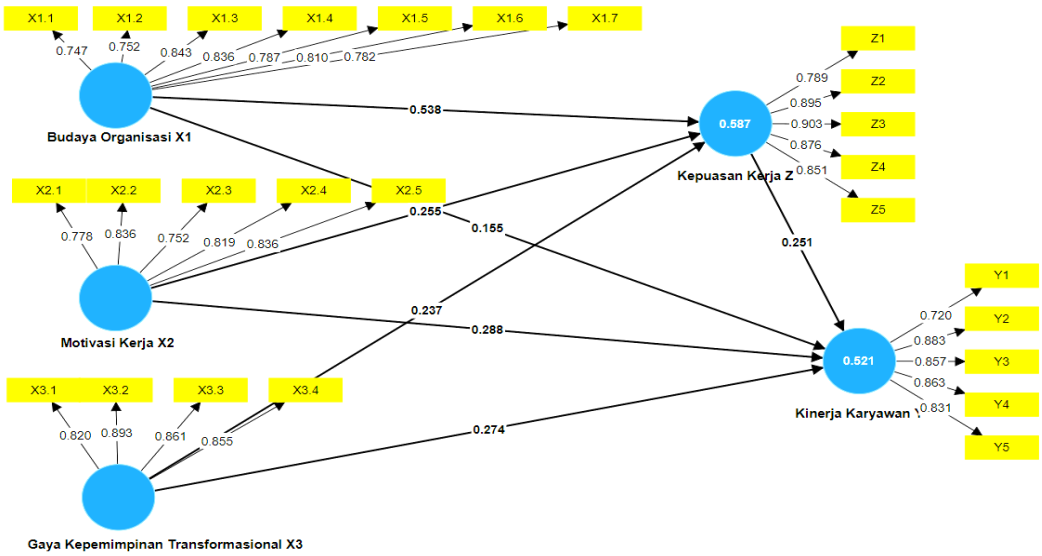
Sumber : Data Primer diolah (2026)

Mayoritas responden didominasi oleh pria (288 orang, 98,63%) dengan kelompok usia produktif terbesar pada rentang 19–25 tahun (99 orang, 33,90%) dan 26–30 tahun (84 orang, 28,77%). Ditinjau dari masa kerja, mayoritas pegawai telah mengabdi selama 1–5 tahun (216 orang, 73,97%).

Karakteristik demografis pekerja pria usia produktif dengan durasi kerja singkat hingga menengah ini dinilai sangat ideal dan kompeten dalam menyajikan data operasional yang relevan mengenai kondisi kerja aktual di divisi produksi PT Laksana Bus Manufaktur.

Model Pengukuran (Outer Model)

engujian model pengukuran (*outer model*) diterapkan guna menjamin bahwa seluruh indikator empiris yang digunakan memiliki tingkat keandalan dan keabsahan yang memadai dalam merepresentasikan konstruk latennya. Pada kerangka PLS-SEM dengan spesifikasi konstruk reflektif, tahapan evaluasi ini mencakup pemeriksaan validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk (Ghozali & Latan, 2021). Hasil pengolahan data menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4 menghasilkan model pengukuran sebagaimana ditunjukkan pada Gambar berikut.



Gambar 2. Hasil Evaluasi Outer Model
Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Convergent validity

Tabel 3. Outer Loading

	Outer loadings
X1.1 <- Budaya Organisasi	0.747
X1.2 <- Budaya Organisasi	0.752
X1.3 <- Budaya Organisasi	0.843
X1.4 <- Budaya Organisasi	0.836
X1.5 <- Budaya Organisasi	0.787
X1.6 <- Budaya Organisasi	0.810
X1.7 <- Budaya Organisasi	0.782
X2.1 <- Motivasi Kerja	0.778
X2.2 <- Motivasi Kerja	0.836
X2.3 <- Motivasi Kerja	0.752
X2.4 <- Motivasi Kerja	0.819
X2.5 <- Motivasi Kerja	0.836
X3.1 <- Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.820
X3.2 <- Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.893
X3.3 <- Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.861
X3.4 <- Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.855
Y1 <- Kepuasan Kerja	0.720

Y2 <- Kepuasan Kerja	0.883
Y3 <- Kepuasan Kerja	0.857
Y4 <- Kepuasan Kerja	0.863
Y5 <- Kepuasan Kerja	0.831
Z1 <- Kinerja Karyawan	0.789
Z2 <- Kinerja Karyawan	0.895
Z3 <- Kinerja Karyawan	0.903
Z4 <- Kinerja Karyawan	0.876
Z5 <- Kinerja Karyawan	0.851

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Seluruh indikator penelitian dinyatakan memenuhi asas validitas setelah mencatatkan nilai *loading factor* melebihi 0,7 pada Tabel 3. Secara signifikan, setiap item kuesioner mampu merefleksikan konstruk budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, maupun kinerja karyawan secara tepat. Konfirmasi keabsahan ini membuat seluruh instrumen layak diikutsertakan dalam analisis lanjutan.

Discriminant validity

Tabel 4. Hasil Uji Discriminant validty

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Gaya Kepemimpinan Transformasional <-> Budaya Organisasi	0.296
Kepuasan Kerja <-> Budaya Organisasi	0.519
Kepuasan Kerja <-> Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.582
Kinerja Karyawan <-> Budaya Organisasi	0.729
Kinerja Karyawan <-> Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.508
Kinerja Karyawan <-> Kepuasan Kerja	0.680
Motivasi Kerja <-> Budaya Organisasi	0.290
Motivasi Kerja <-> Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.339
Motivasi Kerja <-> Kepuasan Kerja	0.597
Motivasi Kerja <-> Kinerja Karyawan	0.521

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Pemenuhan syarat validitas diskriminan dalam studi ini terkonfirmasi dari perolehan nilai rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) antarvariabel yang konsisten berada di bawah ambang batas 0,90. Temuan statistik ini mengindikasikan bahwa konstruk budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, maupun kinerja karyawan secara empiris benar-benar terpisah dan tidak saling tumpang tindih (*ortogonal*). Atas dasar tersebut, seluruh variabel terbukti sah secara diskriminan dan layak dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (*inner model*).

Composite Reliability

Tabel 5. Uji Composite Reliability dan AVE

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.903	0.907	0.923	0.632
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.880	0.883	0.918	0.736
Kepuasan Kerja	0.888	0.896	0.918	0.694
Kinerja Karyawan	0.914	0.918	0.936	0.746
Motivasi Kerja	0.864	0.871	0.902	0.648

Evaluasi reliabilitas dan validitas konvergen mengonfirmasi bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria empiris yang disyaratkan. Ketetapan ini ditunjukkan oleh perolehan nilai *Composite*

Reliability (CR) serta *Cronbach's Alpha* yang melampaui batas 0,70, disertai capaian *Average Variance Extracted* (AVE) di atas angka 0,50. Hasil tersebut menegaskan bahwa setiap variabel memiliki tingkat keandalan yang tinggi dan mampu menjelaskan varians indikator secara optimal. Atas dasar itu, perangkat ukur dalam studi ini terbukti sah serta andal untuk diproses lebih lanjut pada tahapan *inner model*.

Inner model (Structural Model)

Pengujian model struktural (*inner model*) bertujuan untuk memetakan keterhubungan serta besaran estimasi antarvariabel laten yang dirancang berlandaskan kerangka teoretis yang relevan. (Ghozali & Latan, 2021)

Uji *Collinearity Statistics* (VIF)

Tabel 6. Collinearity Statistics (VIF)

	VIF
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	1.823
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	1.120
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	1.285
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	1.148
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	2.422
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	1.299
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	1.142

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan analisis statistik kolinearitas (Variance Inflation Factor/VIF), semua nilai VIF berada di penelitian tidak menunjukkan indikasi adanya multikolinearitas, sehingga interaksi antara variabel dapat dijelajahi lebih lanjut dengan meninjau model struktural serta hipotesis yang ada. bawah batas yang ditetapkan yaitu 5.

Uji *R-Square*

Tabel 7. Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.521	0.514
Kinerja Karyawan	0.587	0.583

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan evaluasi koefisien determinasi, variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama menyumbang daya jelaskan sebesar 51,4% terhadap kepuasan kerja (sisanya 48,6% dijelaskan faktor eksternal). Adapun untuk variabel kinerja karyawan, proporsi pengaruh yang dihasilkan oleh ketiga prediktor utama dan kepuasan kerja mencapai 58,3% (R^2_{Adjusted}), sedangkan 41,7% sisanya merupakan efek dari variabel lain di luar batas analisis riset ini.

Uji *Effect Size* (*F-Square*)

Tabel 8. F-Square (f^2)

	F-square
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.028
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.627
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.122
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.119
Kinerja Karyawan -> Kepuasan Kerja	0.054
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.134
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.138

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Hasil analisis *effect size* (f^2) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak paling signifikan sekaligus menjadi kontributor terbesar terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, pengaruh variabel prediktor lainnya terhadap konstruk endogen tergolong rendah.

Uji Hipotesisis

Tabel 9. Hasil Uji Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.155	0.154	0.053	2.937	0.003
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.538	0.539	0.036	14.851	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.274	0.273	0.047	5.860	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.237	0.238	0.046	5.136	0.000
Kinerja Karyawan -> Kepuasan Kerja	0.251	0.252	0.057	4.400	0.000
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.288	0.289	0.044	6.544	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.255	0.254	0.047	5.437	0.000

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Data pada Tabel 9 memastikan ketujuh hipotesis pengaruh langsung (H1–H7) diterima secara signifikan (t-statistic $> 1{,}96$ dan p-value $< 0{,}05$). Temuan ini membuktikan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi secara positif meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga terkonfirmasi menjadi pendorong utama bagi optimalnya performa pegawai.

Uji Mediasi

Tabel 10. Hasil Uji Specifict Inderect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Budaya Organisasi X1 -> Kepuasan Kerja Z -> Kinerja Karyawan Y	0.135	0.136	0.033	4.066	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional X3 -> Kepuasan Kerja Z -> Kinerja Karyawan Y	0.059	0.060	0.017	3.405	0.001
Motivasi Kerja X2 -> Kepuasan Kerja Z -> Kinerja Karyawan Y	0.064	0.064	0.019	3.382	0.001

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Hasil analisis jalur *indirect effect* pada Tabel 10 mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang menjembatani pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Setiap jalur mediasi mencatatkan koefisien positif dan signifikan secara statistik (*p-value* < 0,05), sehingga seluruh hipotesis mediasi (H8–H10) dinyatakan diterima. Fenomena ini mengindikasikan bahwa penguatan budaya organisasi,

motivasi, dan kepemimpinan transformasional akan mendongkrak kinerja karyawan secara efektif jika mampu menstimulasi kepuasan kerja mereka terlebih dahulu.

PEMBAHASAN

Analisis empiris ini dibuka dengan temuan substansial yang mengonfirmasi peran positif dan signifikan dari budaya organisasi, motivasi kerja, serta kepemimpinan transformasional dalam mendongkrak kepuasan dan efektivitas kerja pegawai di PT Laksana Bus Manufaktur. Secara spesifik, budaya organisasi mengeksekusi dampak langsung yang sangat dominan terhadap kinerja, kendati pengaruhnya pada kepuasan kerja cenderung terbatas. Fenomena ini mencerminkan kuatnya mekanisme struktural internal pada industri manufaktur modern di mana motivasi dan kepemimpinan transformasional berkolaborasi sebagai fondasi utama penggerak performa, sementara kepuasan kerja tervalidasi sebagai perantara (*mediator*) yang krusial. Selain itu, terbukti adanya tumpang tindih (*overlap*) yang erat antara dimensi manajerial, aspek afektif, dan capaian kerja, yang mengindikasikan bahwa proses psikologis yang terinternalisasi mampu mentransformasi perilaku individu dalam mengoptimalkan luaran produksi(Azhari et al., 2024; Juliansya et al., 2023; Sriyani et al., 2023). Atas dasar tersebut, bagian ini mengulas secara kritis temuan-temuan di atas melalui konfrontasi dengan literatur teoretis dan komparasi riset terdahulu baik yang sejalan maupun kontradiktif guna mengukuhkan keandalan *Social Exchange Theory* (Blau, 2017).

Pengaruh Budaya Organisasi tehadap Kepuasan Kerja

Iklim kerja yang kondusif dan suportif menjadi pemicu utama tingginya kenyamanan kerja staf, di mana fakta bahwa budaya organisasi berkontribusi positif signifikan terhadap kepuasan kerja ini sukses memvalidasi *Social Exchange Theory* (Blau, 2017) mengenai prinsip pertukaran timbal balik dalam lingkungan profesional. Hal ini diperkuat oleh riset (Zahara & Kasmiruddin, 2025) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif secara langsung mendongkrak rasa nyaman dan kepuasan karyawan, serta didukung oleh studi (Azhari et al., 2024) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang positif memegang peranan krusial dalam menciptakan kepuasan kerja yang stabil dan optimal.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Terpenuhinya kebutuhan kerja memicu tindakan timbal balik berupa tingginya rasa puas pegawai, di mana hubungan positif signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja ini memperkokoh landasan *Social Exchange Theory* (Blau, 2017) mengenai adanya timbal balik antara terpenuhinya ekspektasi individu dan tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini diperkuat oleh hasil kajian (Affandi & Atmaja, 2023) yang membuktikan bahwa pemenuhan dorongan kerja berdampak langsung pada stabilitas kepuasan pegawai, serta didukung oleh studi (Juliawati et al., 2026) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja yang terakomodasi dengan baik menjadi penentu utama tercapainya tingkat kepuasan kerja yang optimal di dalam organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Pendekatan kepemimpinan yang suportif terbukti mengakibatkan eskalasi kepuasan kerja staf, di mana dampak positif signifikan model kepemimpinan transformasional ini memperkuat esensi *Social Exchange Theory* mengenai hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan yang berlandaskan dukungan positif. Hal ini menyelaraskan temuan (Setyoasih et al., 2023) yang membuktikan bahwa kepemimpinan yang transformasional mampu mendongkrak rasa puas karyawan secara signifikan, serta didukung oleh studi (Sriyani et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan suportif memegang peranan krusial dalam menciptakan iklim kerja yang memuaskan dan menyenangkan bagi staf.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penerapan nilai-nilai suportif perusahaan terbukti mendorong produktivitas staf secara linier, di mana pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 2017) yang menjelaskan bahwa hubungan kerja didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*), sehingga ketika perusahaan memberikan dukungan optimal, staf akan membalasnya dengan peningkatan kontribusi kerja. Hal ini diperkuat oleh temuan (Maulana & Yahya, 2022) yang membuktikan bahwa budaya organisasi yang kondusif memberikan dampak linier terhadap

peningkatan efisiensi dan produktivitas harian, serta dipertegas oleh riset (Putri Sandi & Masri, 2026) yang menemukan bahwa dukungan manajerial dan budaya suportif secara signifikan memicu kepuasan kerja yang berimbas langsung pada lonjakan produktivitas staf secara konsisten.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dorongan kerja individu terbukti berbanding lurus dengan optimalisasi output, di mana efek positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan ini selaras dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 2017) mengenai respons timbal balik pekerja, yang menjelaskan bahwa motivasi tinggi yang diberikan oleh individu merupakan bentuk timbal balik atas apresiasi dan kondisi kerja yang mereka terima dari organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan (Yuliawati & Oktavianti, 2024) yang membuktikan bahwa dorongan internal dan eksternal karyawan secara langsung mendongkrak efektivitas serta kualitas pencapaian kerja, serta didukung oleh studi (Rahmawati et al., 2024) yang menyimpulkan bahwa peningkatan motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap lonjakan produktivitas dan optimalisasi output secara menyeluruh.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kehadiran pemimpin yang visioner dan inspiratif efektif menstimulasi performa staf, di mana pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ini sekaligus memperkuat *Social Exchange Theory* (Blau, 2017) mengenai hubungan timbal balik yang terbangun ketika karyawan termotivasi oleh figur pemimpin yang suportif. Hal ini diperkuat oleh temuan (Winata R & Ie M, 2024) yang membuktikan bahwa arahan transformasional mampu meningkatkan efektivitas kerja secara nyata, serta didukung oleh studi (Nurmalita & Rosmita, 2025) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan visioner berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas output dan pencapaian target organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan loyalitas, dedikasi, dan produktivitas yang tinggi, di mana dampak positif signifikan kepuasan terhadap kinerja karyawan ini menjadi bukti penguat bagi *Social Exchange Theory* (Blau, 2017) mengenai prinsip timbal balik di mana kepuasan yang dirasakan pekerja dikembalikan kepada perusahaan melalui performa kerja yang optimal. Hal ini diperkuat oleh studi (Mahdi et al., 2022) yang membuktikan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi berbanding lurus dengan peningkatan dedikasi serta hasil kerja karyawan, serta didukung oleh riset (Hendrawijaya & Rizal, 2022) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memegang peranan esensial dalam mendorong produktivitas dan loyalitas jangka panjang terhadap organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Kepuasan Kerja

Internalisasi nilai perusahaan yang berjalan baik menciptakan kepuasan batin yang bermuara pada lonjakan produktivitas, di mana eksistensi kepuasan kerja selaku mediator positif pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ini mengonfirmasi *Social Exchange Theory* (Blau, 2017) mengenai pertukaran nilai positif di dalam hubungan kerja. Hal ini diperkuat oleh riset (Shokib et al., 2024) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang signifikan dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan performa dan produktivitas karyawan secara optimal.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadao kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Kepuasan Kerja

Stimulus motivasi dari institusi merangsang rasa puas pekerja yang kemudian mengeskalasi output kerja, di mana peran krusial kepuasan kerja sebagai penjembatan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ini memperkuat *Social Exchange Theory* (Blau, 2017) mengenai adanya mekanisme timbal balik yang dimediasi oleh rasa puas individu. Hal ini diperkuat oleh kajian (Tamrin, 2021) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menyalurkan dorongan motivasi menjadi peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan secara optimal.

Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Komunikasi pemimpin yang visioner merangsang kepuasan batin staf untuk mengoptimalkan performa kerja, di mana jalur tidak langsung kepuasan kerja sebagai variabel perantara antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ini memperkokoh Social Exchange Theory mengenai pertukaran hubungan timbal balik yang dimediasi oleh rasa puas. Hal ini didukung oleh bukti empiris dari (Setyoasih et al., 2023) yang mengonfirmasi peran krusial kepuasan kerja dalam menjembatani efektivitas gaya kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

KESIMPULAN

Hasil utama penelitian ini mengonfirmasi bahwa budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional terbukti secara positif dan signifikan memengaruhi kepuasan serta kinerja karyawan di PT Laksana Bus Manufaktur. Terkait jenis mediasi, kepuasan kerja terkonfirmasi bertindak sebagai variabel mediator parsial (mediasi substantif) yang menjembatani pengaruh variabel independen terhadap peningkatan performa kerja. Dari segi kontribusi teoritis, temuan ini memperkokoh dan memperluas relevansi *Social Exchange Theory* (Blau, 2017) dalam konteks industri manufaktur modern melalui mekanisme timbal balik berbasis nilai suportif. Implikasi manajerial dari riset ini menegaskan perlunya strategi pengelolaan sumber daya manusia yang komprehensif yang menyelaraskan penguatan struktural internal dengan pemenuhan kepuasan psikologis karyawan untuk mendongkrak produktivitas dan optimalisasi output produksi. Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan sampel yang terbatas secara eksklusif pada lingkup divisi produksi PT Laksana Bus Manufaktur, sehingga ruang lingkup generalisasinya hanya merepresentasikan karakteristik industri karoseri tersebut.

SARAN

Secara praktis, PT Laksana Bus Manufaktur disarankan untuk memperkuat budaya organisasi, meningkatkan motivasi kerja, serta memaksimalkan efektivitas kepemimpinan transformasional guna mendorong peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai. Dari segi teoretis, penelitian ini berkontribusi memperkaya literatur terkait *Social Exchange Theory* (SET) dengan mengonfirmasi peran strategis kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Adapun untuk pengembangan studi di masa mendatang, peneliti selanjutnya direkomendasikan agar memperluas cakupan lokus penelitian serta mempertimbangkan penambahan variabel alternatif, seperti *employee engagement*, komitmen organisasi, atau sistem kompensasi, demi memperoleh pemetaan yang lebih komprehensif pada sektor industri manufaktur.

REFERENSI

Affandi, R. R., & Atmaja, H. E. (2023). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (PT Big Konstruksi). *1*(2).

Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). Frontiers Media S.A. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921

Arpaci, I., Yıldırım, Y., & Baloglu, M. (2026). The mediating role of lifelong learning perception in the relationship between distance education and job satisfaction. *Social Sciences and Humanities Open*, *14*. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.103203

Azhari, M. H., Soelistya, D., & Desembrianita, E. (2024). The Influence of Organizational Culture and Job Training on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *MANAZHIM*, *6*(1), 290–309. https://doi.org/10.36088/manazhim.v6i1.4515

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.

Blau. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.

Chotamul Fajri, Adinda Amelya, Suworo, & Sairin. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indonesia Applicad. *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, *5*(1).

Demanto, A., Fanggidae, R. E., Maak, C. S., & Manajemen, P. (2025). *The Influence of Organizational Culture on Employee Performance at Tarus Community Health Center, Kupang Regency. Koresponden : a)*.

Farhan, R. M., Program, Manajemen, S., & Semarang, U. S. (2023). *The Influence Of Work Discipline, Work Motivation And Work Environment On Employee Performance*. https://ojs.unida.ac.id/Jvs,

Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, *11*(2). https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999

Ghozali & Latan. (2021). *Partial Least Squares:* Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.

Hendrawijaya, D., & Rizal, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Quality of Work Life (QWL) terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan. *7*(4).

Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. In *American Journal of Sociology* (Vol. 63, Number 6). https://www.jstor.org/stable/2772990?seq=1&cid=pdf-

Hossain, A., Al Mamun, M. A., Jewel, M. M. H., Maruf, T. I., Nguyen, N. T., Rashed, R. A. M., & Muhammad, M. (2026). Examining the influence of green human resource management practices on employees' environmental behaviour: the role of employee commitment and organisational culture. *Social Sciences and Humanities Open*, *13*. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102904

Irfan, M., & Rahman Al Hakim, Y. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Job Satisfaction. In *International Journal of Service Science* 2(2).

Juliansya, Tasril, & Murnawati. (2023). Determinan Budaya Organisasi Terdahadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Juliawati, S., Siddiq, A. M., & Saputro, A. H. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Karyawan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT XYZ. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *5*(1), 1059–1068.

Junça Silva, A., & Alcobia, S. (2026). Female football leadership styles: how leaders influence players' perception of meaningful work. *Gender in Management*, *41*(2), 199–219. https://doi.org/10.1108/GM-07-2025-0437

Kayani, M. B., Niazi, A., Jabeen, Q., & Idress, S. (2026). From chats to sustainability: Does usability of chatbots lead to sustainable employee performance in green organizations? *Sustainable Futures*, *11*. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101627

Mahdi, Nasharuddin Mas, & Kuncoro. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, *3*(2), 111-120.

Mahendra, K. J., Kusumaningtyas, N., & Sari, D. M. (2026). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Individu di Lingkungan Kerja Generasi Z.* In *Prosiding Seminar Nasional Hukum, Bisnis, Sains dan Teknologi* (Vol. 6, No. 1, pp. 252-258). Retrieved from https://ojs.udb.ac.id/HUBISINTEK/article/view/5870

Mangkunegara. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346

Maula, M. F., Jarnawi, J., Majid, M. S. A., Ibrahim, M., & Miraza, C. N. (2026). Transformational leadership, organizational support, and employee performance: The mediating role of organizational citizenship behavior in the public sector. In *Social Sciences and Humanities Open* (Vol. 13). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102872

Maulana, Z. , & Yahya, M. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal AKTUAL*, *20*(2).

Mohaimen, M. A., Hassan, M. S., Mahmud, I., Hosen, M., Karim, M. R., & Ahmmed, S. S. (2026). Does artificial intelligence improve employee work performance? Examining the moderating role of digital competency. *Social Sciences and Humanities Open*, *14*. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.103180

Nicuță, E. G., Opariuc-Dan, C., Diaconu-Gherasim, L. R., & Constantin, T. (2025). Linking trait gratitude to employees' performance and work motivation: A two-wave longitudinal study. *Personality and Individual Differences*, *246*. https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113310

Nurmalita, I., & Rosmita. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sumber Berkat Sempurna. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, *2*(2), 383–388. https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i2.331

Octavia, E., Ait Novatiani, R., & Rachmawati, R. (2026). Beyond system use: Trust as the key mechanism linking organizational culture to MAIS decision-making support in Indonesia. *Social Sciences & Humanities Open*, *14*, 103138. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.103138

Purnamandiri Kurniawan, F., Hadi, S., Ratna Purnamarini, T., Manajemen, P., & Ekonomi, F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Sleman. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, *13*(05). https://doi.org/10.22437/jmk.v13i05.35732

Putri, R. N. , &, & Setyaning, A. N. A. (2024). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pada Karyawan PT Karya Sari Murni. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, *3*(1), 230–240. Retrieved from https://journal.uii.ac.id/selma/article/view/31933

Putri Sandi, D., & Masri, M. (2026). Perilaku Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Kerja. J*urnal Manajemen dan Kewirausahaan, 18(1).* https://doi.org/10.55598/jmk.v18i1.132

Rahmawati, I., Harini, S., & Palahudin, P. (2024). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Global Education*, *5*(2), 1410–1422. https://doi.org/10.55681/jige.v5i2.2652

Rahmawati, N., Ratnasari, S. L., Azis, D. A., Sutjahjo, G., Winarso, W., Nabela, N., ... & Lobang, J. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, *12*(1), 202-211. https://doi.org/10.33373/dms.v12i1.5067

Ramadan Wardiansyah, D., Khusniyah Indrawati, N., & Tri Kurniawati, D. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *13*(1), 220–231. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133

Ratnaningrum, Fitri Haryanti, & Erwan Nurhidayat. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *2*(2), 76–86. http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamikapage76

Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. In *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 19, Number 3, pp. 162–174). LLC CPC Business Perspectives. https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.

Saputri, E. W., Indriani, T. A., Maharani, N. D., Imania, K., & Pangestu, A. (2025). Analisis SP4N-LAPOR Dalam Transformasi Pelayanan Publik BPS Kota Palembang Tahun 2025. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi, *15*(2). https://doi.org/10.33592/jiia.v15i2.7953

Setyoasih, D. D., Hidayah, T., & Maspufah, H. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Matahari Johar Plaza Jember. www.stie-mandala.ac.id

Shokib, Budiyati Yuli, & Widiastuti Hardani. (2024). *Peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan*. (3), 290–303.

Sriyani, S., Hubeis, A. V. S., & Ramly, A. T. (2023). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.318

Storm, A., Damm, M. F., Moos, C., & Prinds, C. (2025). Work motivation among midwives in medium-sized labour wards in Denmark – An interview study. *Sexual and Reproductive Healthcare*, *46*. https://doi.org/10.1016/j.srhc.2025.101151

Sulaeman, M., & Sugiarto, I. (2024). Peran motivasi, gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di mediasi kepuasan kerja. *Insight Management Journal*, *4*(2), 104–115. https://doi.org/10.47065/imj.v4i2.309

Tamrin, A. P. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Arthaasia Finance. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis* (Vol. 12). https://doi.org/10.17509/jimb.v12i1.31587

Teguh, M., Darma Yuda, A., & Krisna Heryanda, K. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Studi Kuantitatif Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, *6*(1), 333-350. https://doi.org/10.36908/jimpa.v6i1.864

Winata R, & Ie M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Yuliawati, E., & Oktavianti, N. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rewash Jakarta Selatan Article Info Abstract. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, *1*(1), 52–60. https://jurnalamanah.com/index.php/cakrawala/index

Zahara, L., & Kasmiruddin, K. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Prima Sugih Abadi. *ECo-Fin*, *7* (1), 14–23. https://doi.org/10.32877/ef.v7i1.1660