

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND
ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB
SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE EAST KALIMANTAN
PROVINCIAL TRANSPORTATION AGENCY**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PERHUBUNGAN
PROVINSI KALIMANTAN TIMUR**

Mohammad Rayani¹, Safruddin², Dodi Sukmayadi³

Universitas Terbuka¹

Universitas Hasanuddin²

Universitas Terbuka³

mohammadcezzrayani@gmail.com¹, safruddinhasyim@gmail.com², dodisy@ecampus.ut.ac.id³

ABSTRACT

The performance of civil servants (ASN) is an important indicator in realizing effective and high-quality governance, especially in public organizations that have a strategic role in public service. This study aims to analyze the influence of transformational leadership style and organizational climate on employee performance with job satisfaction as an intervening variable in the East Kalimantan Provincial Transportation Agency. This study uses a quantitative approach with a survey method, involving 131 respondents consisting of ASN and non-ASN employees. Data were collected through an online questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling with a Partial Least Square approach (SEM-PLS) through the SmartPLS 4.0 application. The results of the study indicate that transformational leadership style and organizational climate have a positive and significant effect on employee job satisfaction. Job satisfaction is also proven to have a positive and significant effect on employee performance. In addition, transformational leadership style and organizational climate have a significant direct effect on employee performance. Indirect effect testing shows that job satisfaction acts as a significant mediating variable in the relationship between transformational leadership style and employee performance, as well as between organizational climate and employee performance. The coefficient of determination (R^2) value shows that the model is able to explain 56.1% of the variation in employee performance and has good predictive ability. The findings of this study confirm that improving employee performance in public organizations depends not only on structural factors, but is also greatly influenced by leadership quality, a conducive organizational climate, and employee job satisfaction levels. This study is expected to contribute theoretically to the development of public sector human resource management studies and to serve as a basis for practical considerations and policies in efforts to continuously improve the performance of civil servants in local government.

Keywords : Transformational Leadership Style, Organizational Climate, Job Satisfaction, Employee Performance and SEM-PLS.

ABSTRAK

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan indikator penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan berkualitas, khususnya pada organisasi publik yang memiliki peran strategis dalam pelayanan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, melibatkan 131 responden yang terdiri atas pegawai ASN dan Non-ASN. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Square (SEM-PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai

variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, serta antara iklim organisasi dan kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 56,1% variasi kinerja pegawai dan memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan organisasi publik tidak hanya bergantung pada faktor struktural, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, iklim organisasi yang kondusif, serta tingkat kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik serta menjadi dasar pertimbangan praktis dan kebijakan dalam upaya peningkatan kinerja ASN secara berkelanjutan di pemerintahan daerah.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai dan SEM-PLS.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan transformasi digital, organisasi publik menghadapi tantangan yang semakin kompleks untuk meningkatkan efektivitas operasional dan kualitas layanan. Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur sebagai institusi yang mengelola sektor transportasi memegang peran penting dalam mendukung mobilitas masyarakat dan mendorong pembangunan wilayah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan dinas ini menjadi fokus utama guna menjamin keberhasilan organisasi.

Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh sinergi antara gaya kepemimpinan yang efektif dan iklim organisasi yang kondusif. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menitikberatkan pada inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan pegawai, berpotensi meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Sementara itu, iklim organisasi yang sehat mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, serta kepuasan kerja pegawai. Ketiganya berperan signifikan dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan berorientasi hasil.

Namun, meskipun adanya regulasi dan program reformasi birokrasi seperti Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 dan Core Values ASN BerAKHLAK, kinerja ASN masih menunjukkan

ketidakstabilitan. Data internal Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur pada periode 2022–2024 mengindikasikan capaian kinerja berada di bawah target, dengan rata-rata capaian 93,58%. Hal ini menunjukkan bahwa kendala struktural dan kultural masih menjadi penghambat peningkatan kinerja.

Evaluasi internal mengungkap bahwa gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya partisipatif dan iklim organisasi yang kurang mendukung inovasi serta komunikasi menjadi faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dan performa kerja pegawai. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja ASN di Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur secara komprehensif dan kontekstual, guna merumuskan strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif dan bersifat explanatory research. Pendekatan ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan kuantitatif

dipilih karena memungkinkan pengukuran hubungan antar variabel secara objektif melalui data numerik dan pengujian hipotesis secara statistik. Penelitian explanatory digunakan untuk menguji model teoritis yang telah dirumuskan berdasarkan kajian literatur dan temuan empiris sebelumnya.

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas dua variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan iklim organisasi (X_2), satu variabel intervening yaitu kepuasan kerja (Z), serta satu variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y). Hubungan antar variabel tersebut dianalisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS), karena metode ini mampu menguji hubungan langsung dan tidak langsung secara simultan serta sesuai untuk ukuran sampel moderat dan distribusi data yang tidak harus normal.

Penelitian dilaksanakan pada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur dengan waktu pelaksanaan pada bulan Oktober hingga Desember 2025. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai yang berjumlah 131 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Pendekatan sensus dipilih untuk meningkatkan akurasi dan representativitas data serta meminimalkan bias pengambilan sampel.

Teknik pengumpulan data utama dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang skor 1 sampai 5. Skor jawaban responden dihitung menggunakan persamaan berikut:

$$\text{Skor Total} = \sum X_i$$

dengan X_i merupakan skor jawaban responden pada setiap item pernyataan. Untuk keperluan analisis deskriptif, interval kelas ditentukan dengan rumus:

$$\text{Interval Kelas} = (\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}) / \text{Jumlah Kelas}$$

$$\text{Interval Kelas} = (5 - 1) / 5 = 0,8$$

Selain kuesioner, data pendukung diperoleh melalui wawancara terbatas dan studi dokumentasi guna memperkuat pemahaman kontekstual terhadap objek penelitian.

Sebelum dilakukan analisis struktural, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan rumus:

$$r = [n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)] / \sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

Instrumen dinyatakan valid apabila nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} atau nilai signifikansi kurang dari 0,05. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan rumus:

$$\alpha = [k / (k - 1)] [1 - (\sum \sigma_i^2 / \sigma_t^2)]$$

di mana k adalah jumlah item, σ_i^2 adalah varians setiap item, dan σ_t^2 adalah varians total. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai $\alpha \geq 0,70$.

Analisis data utama dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Evaluasi outer model mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE) dengan rumus:

$$AVE = \sum \lambda^2 / n$$

dengan λ merupakan nilai loading indikator. Nilai AVE $\geq 0,50$

menunjukkan validitas konvergen yang baik. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan Composite Reliability (CR) dengan rumus:

$$CR = (\sum \lambda)^2 / [(\sum \lambda)^2 + \sum Var(\epsilon)]$$

Evaluasi validitas diskriminan dilakukan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, yaitu akar AVE suatu konstruk harus lebih besar dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya.

Evaluasi inner model bertujuan menguji kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel laten. Ukuran utama yang digunakan adalah koefisien determinasi (R^2) dengan rumus:

$$R^2 = 1 - (SS_{res} / SS_{tot})$$

Nilai R^2 menunjukkan proporsi variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Selain itu, relevansi prediktif model dinilai menggunakan Q-Square (Q^2) dengan pendekatan blindfolding:

$$Q^2 = 1 - (\Sigma SSE / \Sigma SSO)$$

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik. Koefisien jalur (path coefficient) digunakan untuk menilai arah dan kekuatan pengaruh antar variabel. Pengujian signifikansi dilakukan melalui prosedur bootstrapping untuk memperoleh nilai T-statistik, dengan kriteria signifikan apabila $T \geq 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%.

Dengan metode dan tahapan analisis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris yang kuat mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, serta memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 131 responden pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur yang terdiri atas ASN dan Non-ASN. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dan seluruh respons dinyatakan lengkap serta layak dianalisis. Komposisi responden yang beragam dari sisi jenis kelamin dan tingkat pendidikan memberikan gambaran representatif terhadap kondisi organisasi.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan kausal antar variabel laten secara simultan serta menilai peran variabel mediasi.

Validitas konvergen diuji melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Seluruh indikator memiliki nilai loading factor $> 0,70$ setelah proses iterasi, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE seluruh konstruk juga berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa varians indikator lebih banyak dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan error.

Secara matematis, AVE dirumuskan sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum Var(\epsilon_i)}$$

di mana λ_i adalah loading indikator dan ϵ_i adalah error pengukuran.

Validitas diskriminan diuji menggunakan *cross loading* dan *Fornell-Larcker Criterion*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa korelasi indikator terhadap konstruknya lebih tinggi dibandingkan konstruk lain, serta nilai akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Dengan

demikian, seluruh konstruk memenuhi validitas diskriminan.

Reliabilitas konstruk diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dengan seluruh nilai berada di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan konsistensi internal yang baik dan instrumen yang andal.

Kekuatan model struktural dievaluasi melalui nilai *koefisien determinasi* (R^2) dan *predictive relevance* (Q^2). Nilai R^2 untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,561, yang berarti 56,1% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan kepuasan kerja. Sementara itu, R^2 kepuasan kerja sebesar 0,291.

Rumus R^2 dinyatakan sebagai:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum(y - \hat{y})^2}{\sum(y - \bar{y})^2}$$

Nilai Q^2 diperoleh melalui teknik blindfolding dan menunjukkan nilai positif (>0), yang menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap variabel endogen.

Hasil uji jalur menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel signifikan secara statistik ($p < 0,05$). Gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai dan berperan sebagai variabel mediasi parsial.

Pengaruh tidak langsung dihitung melalui perkalian koefisien jalur:

$$\text{Indirect Effect} = \beta_{X \rightarrow Z} \times \beta_{Z \rightarrow Y}$$

Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian individual mendorong terbentuknya sikap kerja positif dan komitmen pegawai. Hasil ini sejalan dengan teori Bass dan Avolio yang menekankan peran kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang bermakna.

Selain itu, iklim organisasi yang kondusif terbukti berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang adil, suportif, dan komunikatif menciptakan rasa aman psikologis yang mendorong pegawai bekerja secara optimal. Temuan ini memperkuat teori pertukaran sosial dan keadilan organisasi yang menyatakan bahwa perlakuan organisasi akan dibalas oleh pegawai melalui sikap dan kinerja positif.

Peran kepuasan kerja sebagai mediator menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh sistem dan struktur, tetapi juga oleh kondisi afektif pegawai. Kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja di sektor publik perlu mengintegrasikan aspek struktural dan psikologis secara simultan.

PENUTUP Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja pegawai dengan nilai koefisien $\beta = 0,311$ dan tingkat signifikansi $p = 0,013$. Iklim organisasi juga berperan penting dalam

meningkatkan kepuasan kerja dengan $\beta = 0,372$ dan $p = 0,002$. Selanjutnya, baik gaya kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,223$; $p = 0,022$) maupun iklim organisasi ($\beta = 0,189$; $p = 0,039$) memiliki dampak langsung terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang menguatkan hubungan antara kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja, dengan efek tidak langsung masing-masing $\beta = 0,172$ dan $\beta = 0,206$. Nilai determinasi $R^2 = 0,561$ menggambarkan bahwa 56,1% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh model penelitian ini.

Saran

Untuk meningkatkan kinerja pegawai secara efektif, organisasi disarankan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten serta menciptakan iklim kerja yang adil dan supportif. Selanjutnya, integrasi kepuasan kerja dalam strategi manajemen sumber daya manusia penting dilakukan dengan memberikan penghargaan dan peluang pengembangan karir. Pelatihan rutin bagi pemimpin dalam pengembangan kepemimpinan transformasional harus dilaksanakan, serta evaluasi iklim organisasi secara berkala guna menjaga lingkungan kerja yang sehat. Selain itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis untuk mendukung inovasi dan partisipasi aktif pegawai. Transparansi dalam distribusi tugas juga menjadi kunci untuk meningkatkan motivasi dan prestasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Afuan, M., Ali, Hapzi., Zefriyenni. (2023). Peningkatan Kinerja dan Kepuasan Kerja : Motivasi, dan

- Komitmen Organisasi (Studi Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *JIMT Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 853-867.
- Andayani, K, V. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Tunas Sakti Di Daan Mogot Jakarta Barat. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(4), 527-533.
- Arikunto. (2015). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineke Cipta.
- Argon, B., Liana, Yuyuk. (2020). Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. Aktiva. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 4(1), 1-14.
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- Cipto, Utari, W., Wibowo, N, M. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Bank Mandiri Taspen Kcp Bojonegoro Dan Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(2), 111- 123.
- Daslim, C., Syawaluddin., Okta, M, A., Goh, T, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Tahta Sukses Abadi Medan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 136-146.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempatbelas, Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia.

- Ferdinand. (2014). *Metode Penelitian Manajemen edisi 5*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Firiani, D., FoEh, J, E, H, J., Manafe, H, A. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 3(2), 981-984.
- Galiung, N, M, M., Kusuma, I, G, A, N, A, G, E, T., Prayoga, I, M, S. (2022). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja Pegawaipada Perusahaan Meranggi Jati Garment. *Jurnal EMAS*, 3(10), 36-46.
- Harun, S. (2020). *Kinerja Pegawai, Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*, Sidoarjo: PT. Indomedia Pustaka.
- Hasibuan, M.S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)*. Yogyakarta : BPFE-UGM.
- Hendra, H, G., Candana, D, M., Afuan, M. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. PadangDistribusindo Raya DC Padang Aro. *Ebisnis Manajemen*, 2(3), 80-96.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Depok. PT. Raja Grafindo Persada.
- Kokiroba, E, K., Areros, W, A., Sambul, S, A, P. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Batavia Properindo Finance Tbk. Cabang Manado. *Jurnal Productivity*, 2(4), 294-29.
- Kurniawan, H. (2022). Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Kompensasi Dan Motivasi. *JEMSI Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), 426-441.
- Lerebulan, S, L. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Papua. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 152-159.
- Luthans., Fred. (2011) dalam Samsudin (2020). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi Mangkunegara, A, A, A, P,. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya.
- Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2021). Moderation analysis: Issues and guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), i-xi. [https://doi.org/10.47263/jasem.3\(1\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.3(1)01)
- Mudhoffar, K., & Frinaldi, A. (2024). *Transformasi Budaya Organisasi dalam Mendorong Perilaku Inovatif Pegawai Negeri Sipil : Studi Kasus di Sektor Publik Indonesia*. 2(4), 611–619.
- Muangsal., Manik, M, R, E, S., Nurmansyah, A., Nurhidayah, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Pt. Findora Internusa. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 174-184.
- Nuryadi, D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan

- Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada In Tema. <https://tema.ub.ac.id/index.php/tema/article/view/206>
- Nurdin. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bupati Majene. *Jurnal Pusaran Manajemen (JPM) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Nobel Indonesia Makassar*, 1(3).
- Putri, G, A, M., Fauzi, A., Danaya, B, P., Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 5(2), 99-110.
- Putri, N. A. L. (2024). Komitmen Organisasi Pada Pegawai Generasi Milenial Di Indonesia: Tinjauan Literatur. *Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental*, 2776-1851.
- Pramety, A., Bunarto, E, A., Ambarwati, D. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Mekar Swalayan Kediri. *Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(6), 110-122.
- Prasetyo, I., Ali, H. ., & Rekarti, E. . (2023). Peran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(5), 657–664.
- Rahmi. (2021). Peran Kepuasan Kerja Untuk Mengatasi Gap Antara Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 11(2), 22-32.
- Ramadhani, N, H., Niar, A., Hendrik, H. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Fasilitator SLRT Dinas Sosial Kabupaten Kolaka). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan (JIMAK)*, 3(3), 65-74.
- Rijanto, A., Mukaram. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures). *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 4(2), 35-47.
- Robbins, S, P., Judge, T, A. (2015). *Perilaku Organisasi (terjemahan)*, Jakarta, Salemba Empat.
- Rohma, S, N., Rinaldi. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 6(3), 231-241.
- Rosid, M, A., Darajat, I. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Tangerang). *Dynamic Management Journal*, 6(2), 55-68.
- Sari, J. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 39 – 59.
- Sandy, Sitti Khadijah Herdayani Darsim, & Jumalia Mannayong. (2022). Implementasi Open Workspace dalam Peningkatan

- Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 192–210.
<https://doi.org/10.52316/jap.v18i2.120>
- Sandy, F., Riadi, S, S., Syahruddin., Sutikno. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Samarinda. *Jurnal Manajemen Tenaga Kependidikan (JMTK)*, 1(1), 11-20.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Setyawan, A, A., Widjayanti, C, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(3), 5440-5447.
- Sibarani, Mutiara dkk, (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di era Milenial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*.17(1).
- Sinambela, L, P. (2019). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siska, V., Agussalim, M., Haryati, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Bumi Sarimas Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal pengembangan Manajemen dan Bisnis*,3(3), 539-548.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sujarweni, W. (2019). Analisis Laporan Keuangan Teori, Aplikasi dan Hasil Penelitian. Yogyakarta : Pustaka Ban Press
- Tamimi, M., Soetjipto, B, E., Sopiah, Kurniawan, D, T. (2023). Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. *Husnayain Business Review*, 2(2), 11-21.
- Tampubolon, dkk, (2019). *Manajemen Pengaruh Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai UPT SDA BAH Bolon, Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya Dan Tata Ruang Propinsi Sumatera Utara Pematang siantar*. *Jurnal Manajemen*.5(2).
- Tersiana, Andra, (2022). *Metode Penelitian dengan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Yogyakarta :Anak Hebat Indonesia.
- Vebriasih, F., Adrian, A. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Hotel Grand Rocky Bukittinggi. *Jurnal Bintang Manajemen*, 2(3), 138-152.
- Widayanti, L, J., Widiastini, N, M, A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pada Bagian Moulding Kayu Pt. Adi Karya Graha Mulya. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 47-56
- Wijaya, I, K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai CV Bukit Sanomas. *Jurnal Agora*, 8(2).
- Yusuf, W. B., Subyantoro, A., & Hartati, A. S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Budaya

Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM, Dan Perindustrian Kabupaten Bantul). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 18(1), 1–9. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v18i1.28315>