

## FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Steven<sup>1</sup>, Yanuar<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta  
Email: [steven.115200094@stu.untar.ac.id](mailto:steven.115200094@stu.untar.ac.id)

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta\*  
Email: [yanuar@fe.untar.ac.id](mailto:yanuar@fe.untar.ac.id)

\*Penulis Korespondensi

Masuk: 31-01-2024, revisi: 28-03-2024, diterima untuk diterbitkan: 30-04-2024

### ABSTRAK

Penelitian ini membahas bagaimana kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan penghargaan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di perusahaan XYZ. Tujuan dari penelitian adalah menemukan efek dari kepemimpinan transformasi, lingkungan kerja, dan penghargaan, serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan XYZ. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian *cross-sectional* dengan melibatkan 126 responden melalui *Google Form*. Hasil pengumpulan data diolah dengan menggunakan aplikasi SMART PLS. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, penghargaan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, penghargaan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja di perusahaan XYZ. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan penghargaan terhadap kinerja karyawan di perusahaan XYZ.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, penghargaan, kinerja karyawan, kepuasan kerja

### ABSTRACT

*This research discusses how transformational leadership, work environment, and appreciation for employee performance with job satisfaction as mediating variables in XYZ company. The aim of the research is to find the effects of transformational leadership, work environment, and rewards, as well as job satisfaction as mediating variables on employee performance at XYZ company. The method used in this research is a quantitative descriptive approach with a cross-sectional research design involving 126 respondents via Google Form. The results of data collection are processed using the SMART PLS application. The research results show that transformational leadership has an insignificant positive influence on employee performance, the work environment has a significant positive influence on employee performance, rewards have an insignificant positive influence on employee performance, job satisfaction has a significant positive influence on employee performance, transformational leadership has a significant positive influence on job satisfaction, the work environment has a significant positive influence on job satisfaction, awards have an insignificant positive influence on job satisfaction at XYZ company. Job satisfaction can mediate the positive and significant influence between transformational leadership, work environment, and rewards on employee performance at XYZ company.*

**Keywords:** transformational leadership, work environment, rewards, employee performance, job satisfaction

## 1. PENDAHULUAN

### Latar belakang

Kinerja karyawan adalah pilar fundamental dalam mencapai kesuksesan dan pertumbuhan organisasi. Karyawan yang mencapai tingkat kinerja tinggi tidak hanya meningkatkan produktivitas perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis jangka

panjang. Kinerja karyawan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, meningkatkan daya saing organisasi, dan membuka peluang inovasi. Selain itu, kinerja karyawan yang konsisten juga berdampak positif pada kepuasan pelanggan, memperkuat citra merek, dan meningkatkan keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, memahami, mengukur, dan meningkatkan kinerja karyawan adalah bagian integral dari manajemen sumber daya manusia yang efektif, memastikan organisasi dapat berkembang dan beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. (Hartika *et al.*, 2023).

Penelitian ini merupakan sebuah kebaruan dari aspek akademis mencakup peningkatan pemahaman terhadap peran mediasi kepuasan kerja serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Informasi ini dapat menjadi kontribusi yang berharga untuk pemahaman manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam konteks spesifik organisasi yang merupakan objek dalam penelitian. Selain itu, temuan ini dapat menjadi landasan yang kuat untuk penelitian masa depan dalam bidang ini.

Tabel 1. Rekapitulasi penilaian kinerja karyawan perusahaan XYZ periode 2018 – 2021

Sumber: HRD perusahaan XYZ

Tahun	Jumlah Karyawan	P1 >110 (Istimewa)	P2 103-109 (Baik Sekali)	P3 102 (Baik)	P4 91-95 (Kurang)	P5 <90 (Kurang Sekali)
2018	82	12	18	26	22	4
2019	96	15	23	17	35	6
2020	108	22	28	12	40	6
2021	121	25	22	16	48	10

Kinerja karyawan adalah faktor kunci dalam kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan XYZ, perusahaan ritel dan distribusi yang bermitra dengan merek terkemuka secara global. Mereka memiliki peran sentral dalam memberikan layanan pelanggan yang unggul dan menjaga kualitas produk. Karyawan yang efisien juga berdampak positif pada efisiensi operasional perusahaan, membantu mengurangi biaya operasional, dan mendukung perluasan bisnis. Dengan tim karyawan yang berkinerja tinggi, perusahaan XYZ dapat mencapai visi dan misinya. (Chen *et al.*, 2020).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan transformasi, lingkungan kerja, dan penghargaan. Namun pada penelitian (Astuty and Udin, 2020) dalam memastikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja, dan temuannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki hubungan signifikan dengan prestasi kerja. Berdasarkan penelitian (Yusuf Iis *et al.*, 2022) menyatakan bahwa dalam beberapa kasus, peningkatan kepentingan sosial dari tugas-tugas rutin dapat menghambat kinerja tugas-tugas individu, mempersulit pencapaian tujuan yang ditetapkan dan menimbulkan kecemasan dan tekanan yang lebih besar pada pekerja untuk mencapai kinerja pekerjaan yang lebih tinggi (tekanan kinerja). Pada penelitian (Noorazem *et al.*, 2021) menyatakan bahwa kepuasan kompensasi (gaji) atau kepuasan manfaat (imbalan materi) tidak berpengaruh signifikan terhadap tugas atau kinerja kontekstual, dan pihak lain menemukan bahwa kepuasan imbalan finansial berdampak negatif signifikan terhadap kinerja tugas. Atas dasar penelitian tersebut merupakan *research gap* dalam penelitian.

Model diterapkan pada perusahaan XYZ yang dibangun di penelitian ini bertujuan untuk mengatasi *research gap* dalam memahami hubungan antara kepemimpinan transformasi, lingkungan kerja, penghargaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di perusahaan XYZ. Kepuasan karyawan yang baik dalam indikator kenyamanan dalam pekerjaan, kejelasan dalam pekerjaan, dan sikap positif akan meningkatkan kinerja karyawan dalam konsistensi, kerja sama,

pemecahan masalah, dan proaktif. Penelitian ini mendukung pengujian terhadap tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasi, lingkungan kerja, dan penghargaan, terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja dianggap sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan antara ketiga variabel independen dan kinerja karyawan di perusahaan XYZ yang memiliki tingkat kinerja karyawan yang harus diteliti.

Dari perspektif perusahaan XYZ, hasil penelitian ini memberikan dampak positif dengan membuka peluang untuk mengembangkan strategi manajemen yang lebih efektif. Dengan memahami korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, perusahaan dapat mengimplementasikan langkah-langkah yang meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Peningkatan kinerja individu ini pada akhirnya dapat mendukung pertumbuhan bisnis dan menciptakan kondisi yang mendukung keberlanjutan jangka panjang.

## **Tinjauan pustaka**

### **Kepemimpinan transformasional**

Kepemimpinan transformasional memiliki peranan penting dalam menciptakan perubahan positif dan inovasi di dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga mendorong pengembangan pribadi dan profesional karyawan (Ba Phong *et al.*, 2023). Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi anggota timnya dengan visi yang jelas, menciptakan iklim kerja yang mendukung kreativitas dan pengembangan ide baru. Kepemimpinan transformasional tidak hanya melibatkan orang secara pribadi, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan, menjadikannya esensial dalam merespons dan mengelola dinamika yang cepat di dunia bisnis kontemporer. (Greimel *et al.*, 2023).

### **Lingkungan kerja**

Lingkungan kerja memegang peranan sentral dalam keseluruhan kesejahteraan dan produktivitas suatu organisasi. Sebuah lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan mendukung menciptakan kondisi di mana karyawan dapat berkembang secara profesional dan pribadi (Wahyuni and Budiono, 2022). Faktor seperti komunikasi yang efektif, tim yang solid, serta dukungan dari pimpinan menciptakan atmosfer yang memotivasi dan mendorong kolaborasi. Lingkungan yang positif juga dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan retensi karyawan. Selain itu, memperhatikan aspek-aspek seperti keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan psikologis karyawan dapat membentuk fondasi bagi produktivitas jangka panjang. Oleh karena itu, menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif menjadi esensial bagi keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan dinamika bisnis kontemporer. (Sutaguna, 2020).

### **Penghargaan**

Penghargaan memiliki peranan krusial dalam membentuk lingkungan kerja yang positif dan produktif. Pemberian pengakuan kepada karyawan atas kontribusi dan pencapaian mereka tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi (Koo *et al.*, 2020). Penghargaan bisa bersifat finansial atau non-finansial, seperti pujian verbal, sertifikat penghargaan, atau promosi. Dengan merasa dihargai, karyawan cenderung merasa terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, menciptakan siklus positif di tempat kerja. Selain itu, penghargaan juga dapat meningkatkan retensi karyawan, mengurangi tingkat stres, dan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia, penghargaan menjadi alat strategis untuk membangun budaya kerja yang inklusif dan berorientasi pada prestasi, yang pada gilirannya, berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasional. (Gunawan *et al.*, 2023).

### **Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja adalah elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih berdedikasi, produktif, dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi (Putri and Widjaja, 2019). Kepuasan kerja tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga melibatkan faktor-faktor seperti pengakuan, perkembangan karir, dan keseimbangan kehidupan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung tetap setia pada organisasi, mengurangi *turnover*, dan meningkatkan citra perusahaan. Selain itu, lingkungan kerja yang memprioritaskan kepuasan karyawan mendorong kolaborasi, kreativitas, dan inovasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengelola dan meningkatkan kepuasan kerja sebagai bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia. (Dhani and Surya, 2023).

### **Kinerja karyawan**

Kinerja karyawan adalah pilar fundamental dalam mencapai kesuksesan dan pertumbuhan organisasi. Karyawan yang mencapai tingkat kinerja tinggi tidak hanya meningkatkan produktivitas perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Kinerja karyawan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, meningkatkan daya saing organisasi, dan membuka peluang inovasi (Zakaria and Leiwakabessy, 2020). Selain itu, kinerja karyawan yang konsisten juga berdampak positif pada kepuasan pelanggan, memperkuat citra merek, dan meningkatkan keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, memahami, mengukur, dan meningkatkan kinerja karyawan adalah bagian integral dari manajemen sumber daya manusia yang efektif, memastikan organisasi dapat berkembang dan beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. (Hartika *et al.*, 2023).

### **Kaitan antar variabel**

#### **Kaitan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan teori psikologi organisasi, ada beberapa kasus di mana kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti konteks organisasional, struktur budaya, atau bahkan implementasi yang tidak tepat dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Selain itu, tingkat kematangan atau kebutuhan karyawan tertentu dapat mempengaruhi sejauh mana mereka merespons gaya kepemimpinan transformasional. Sejalan dengan penelitian Penelitian (Asbari *et al.*, 2022), (Eliyana *et al.*, 2019) Purwanto (2021) menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H1** : Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **Kaitan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan**

Dalam kerangka teori psikologi organisasi, faktor-faktor seperti kebijakan manajemen, dinamika tim, dan gaya kepemimpinan mungkin dapat mengkompromikan dampak lingkungan kerja terhadap kinerja individu. Selain itu, persepsi dan preferensi karyawan terhadap lingkungan kerja dapat bervariasi, sehingga beberapa karyawan mungkin lebih resisten atau kurang responsif terhadap pengaruh lingkungan kerja tertentu. Sejalan dengan penelitian (Sihaloho and Siregar, 2020), (Paais and Pattiruhu, 2020), (Badrianto and Ekhsan, 2019) lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H2** : Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **Kaitan pengaruh penghargaan terhadap kinerja karyawan**

Menurut teori psikologi organisasi, faktor-faktor seperti persepsi keadilan dalam sistem penghargaan, kesesuaian antara jenis penghargaan dan kebutuhan karyawan, serta faktor motivasi intrinsik individu dapat memediasi pengaruh penghargaan terhadap kinerja. Selain itu,

implementasi yang tidak tepat dari program penghargaan atau kebijakan yang tidak konsisten dapat mengurangi efektivitasnya. Sejalan dengan penelitian (Ferdinand and Satibi, 2021), (Koo *et al.*, 2020), (Hoffman, 2021) penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.  
**H3** : Penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **Kaitan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut teori psikologi organisasi, faktor-faktor seperti kompleksitas pekerjaan, tekanan lingkungan kerja, dan perbedaan individu dalam motivasi mungkin memediasi hubungan tersebut. Selain itu, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dukungan manajerial, peluang pengembangan, atau faktor eksternal yang tidak selalu sejalan dengan tingkatkepuasan kerja. Oleh karena itu, sementara kepuasan kerja dapat memiliki peran penting dalam motivasi individu, dampaknya terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat linier atau universal, dan harus dipertimbangkan dalam konteks yang lebih luas. Sejalan dengan (Nurrohmat,2021), (Hajiali *et al.*, 2022), (Soomro and Shah, 2019) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H4** : Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **Kaitan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebagai variabel mediasi**

Dalam konteks teori psikologi organisasi, faktor-faktor seperti persepsi karyawan terhadap kejelasan visi, kebutuhan individual, dan faktor kontekstual seperti budaya organisasi atau struktur kepemimpinan mungkin memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai variabel yang melibatkan aspek-aspek pekerjaan, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal, sehingga pengaruh kepemimpinan transformasional mungkin tidak selalu dominan atau konsisten dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan penelitian (Sukrajap, 2021), (Hilton *et al.*, 2021), (Nurjanah *et al.*, 2020) menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

**H5** : Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

#### **Kaitan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebagai variabel mediasi**

Menurut teori psikologi organisasi, faktor-faktor seperti dinamika tim, kebijakan manajemen, dan karakteristik pekerjaan mungkin memediasi dampak lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja individu. Selain itu, persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dapat bervariasi, dan faktor-faktor eksternal atau pribadi juga dapat berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, sementara lingkungan kerja dapat menjadi faktor penting, dampaknya terhadap kepuasan kerja tidak selalu seragam dan perlu diperhitungkan dalam konteks yang lebih luas. Sejalan dengan penelitian (Irma, 2020), (Rachman, 2021), (Ong *et al.*, 2021) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

**H6**: Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

#### **Kaitan pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel mediasi**

Berdasarkan teori psikologi organisasi, faktor-faktor seperti persepsi keadilan dalam sistem penghargaan, kesesuaian antara jenis penghargaan dan kebutuhan individu, serta motivasi intrinsik karyawan mungkin memediasi hubungan antara pemberian penghargaan dan tingkat kepuasan kerja. Selain itu, implementasi yang tidak tepat dari program penghargaan atau kebijakan yang tidak konsisten dapat mengurangi efektivitasnya dalam meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, sementara penghargaan dapat menjadi instrumen penting dalam manajemen kepuasan kerja, efeknya dapat bervariasi dan harus diperhitungkan dalam konteks yang lebih luas dan individual. Sejalan dengan penelitian (Say, 2020), (Stater and Stater, 2019), (Siagian *et al.*, 2021) mengatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara penghargaan terhadap kepuasan karyawan.

**H7** : Penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Kaitan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan teori psikologi organisasi, faktor-faktor seperti perbandingan antara harapan individu dan pengalaman aktual mereka di tempat kerja. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung perkembangan pribadi, dan memberikan pengakuan atas pencapaian karyawan. Para pemimpin transformasional mampu memberikan arah yang jelas, memberikan inspirasi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai kepuasan mereka serta meningkatkan potensi terbaik mereka.

Dengan membangun hubungan yang erat dan memberikan dukungan, pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang memacu kreativitas dan inovasi. Dalam konteks kepuasan kerja, gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan rasa keterlibatan yang tinggi, memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan, dan menciptakan atmosfer positif bagi organisasi sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasakan dampak positif dari kepemimpinan transformasional cenderung lebih puas dengan pekerjaannya serta akan meningkatkan kinerja mereka karena mereka merasa dihargai, terdorong untuk berkembang, dan merasa terhubung dengan visi dan nilai perusahaan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berpotensi memberikan kontribusi positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan di dalam organisasi yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

**H8** : Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi pengaruh secara signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

### **Kaitan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan teori psikologi organisasi, faktor-faktor seperti tugas yang bermakna, variasi tugas, identitas tugas, otonomi, dan umpan balik, dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis dan memberikan tantangan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yang mendukung mencakup faktor-faktor seperti kondisi kerja yang nyaman, keamanan kerja, status karyawan, prosedur organisasi yang jelas, supervisi teknis yang berkualitas, dan tingkat keamanan yang memadai. Karyawan yang berada dalam lingkungan kerja yang kondusif cenderung merasa lebih termotivasi, memiliki rasa kesejahteraan yang tinggi, dan lebih mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi akan lebih memberikan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat mengakibatkan ketidakpuasan karyawan seperti penurunan motivasi, ketidaknyamanan, serta potensi penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemahaman dan perhatian terhadap faktor-faktor lingkungan kerja dapat berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

**H9** : Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi pengaruh secara signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

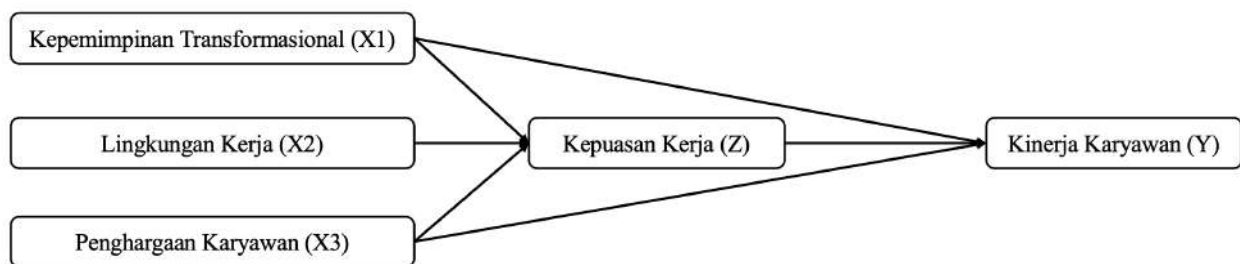
### **Kaitan penghargaan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan teori psikologi organisasi, faktor-faktor kesejahteraan psikologis seperti autonomi, hubungan positif, pertumbuhan pribadi, dan tujuan hidup yang bermakna. Penghargaan yang mencakup pengakuan atas kontribusi karyawan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan psikologis, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

Penghargaan memainkan peran yang signifikan dalam membentuk kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Penghargaan, baik berupa pengakuan, pujian, atau insentif materi, dapat menjadi pendorong motivasi dan meningkatkan semangat kerja sehingga berdampak

pada produktivitas kerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai atas kontribusi dan upaya mereka, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Penghargaan juga dapat memperkuat ikatan antara karyawan dan perusahaan, menghasilkan tingkat retensi yang lebih tinggi. Selain itu, penghargaan yang diberikan secara konsisten dapat merangsang karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik dan berkontribusi secara maksimal sehingga karyawan dapat lebih puas dalam bekerja dan akan mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, implementasi kebijakan penghargaan yang efektif dapat berkontribusi positif terhadap kepuasan dan kinerja serta motivasi karyawan dalam konteks lingkungan kerja.

**H10** : Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi pengaruh secara signifikan antara Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan.



Gambar 1. Model penelitian  
Sumber: Peneliti (2023)

## 2. METODE PENELITIAN

### Jenis penelitian

Jenis penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian *cross-sectional* (Sugiyono, 2018). Data dikumpulkan melalui survei dan dianalisis menggunakan metode statistik yang relevan, seperti analisis regresi.

### Sumber dan pengumpulan data

Teknik pengambilan sampel untuk penelitian ini dapat menggunakan metode purposive sampling. Populasi karyawan perusahaan XYZ dapat dibagi dan dijadikan sampel karyawan dapat diambil dengan memenuhi kriteria tertentu, memastikan bahwa diwakili secara kuat dalam sampel.

### Populasi dan sampel

Populasi penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan XYZ, sebuah organisasi yang beroperasi di sektor tertentu. Sebagai perusahaan yang mungkin memiliki beragam divisi atau unit bisnis, populasi ini mencakup karyawan dari berbagai tingkatan dan fungsi di dalam organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, pengambilan sampel dapat melibatkan karyawan dari berbagai departemen atau divisi di perusahaan XYZ, memastikan representasi yang cukup dari berbagai latar belakang pekerjaan dan pengalaman. Penelitian ini menggunakan 126 responden karyawan perusahaan XYZ.

### Ukuran sampel

Pengukuran sampel dalam penelitian ini dapat mengikuti ketentuan dasar menurut (Hair *et al.*, 2017) dimana dengan menggunakan metode perhitungan ukuran sampel di tentukan 5 kali dari jumlah indikator sehingga  $22 \times 5 = 110$  responden minimal dibutuhkan dalam penelitian ini.

Tabel 2. Operasionalisasi variabel  
Sumber: Penelitian (2023)

Variabel	Indikator	Sumber	Skala
Kepemimpinan Transformasional	1. Kejelasan akan visi perusahaan dari pemimpin	(Astuty dan Udin, 2020)	Interval
	2. Mengedepankan visi perusahaan positif		
	3. Memberikan komitmen yang baik		
	4. Memberikan dorongan dan motivasi kepada bawahannya		
	5. Memberikan entuk pengakuan dan penghargaan atas pencapaian		
	6. Memberikan empati dan memperhatikan kesejahteraan		
	7. Mendengarkan saran dan masukan		
Lingkungan Kerja	1. Merasa nyaman	(Yusuf lis <i>et al.</i> , 2022)	Interval
	2. Merasa aman		
	3. Memperoleh simbol atau status yang jelas		
	4. Sistem operasi penilaian kinerja yang baik dan adil		
	5. Selalu diberikan pengarahan dan bimbingan dari atasan		
	6. Sistem keamanan privasi yang terpercaya		
Penghargaan Karyawan	1. Menerima gaji sesuai dengan standar industri dan harapan	(Noorazem <i>et al.</i> , 2021)	Interval
	2. Menerima tunjangan sesuai harapan		
	3. Menerima imbalan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja		
	4. Mendapat pengakuan atas kinerja		
	5. Menerima bentuk pengakuan atas pencapaian kerja		
	6. Dihargai oleh atasan		
	7. Dihargai oleh rekan kerja		
Kepuasan Kerja	1. Tempat kerja yang nyaman	(Utami <i>et al.</i> , 2021)	Interval
	2. Fasilitas yang memadai		
	3. Lingkungan kerja yang baik		
	4. Kejelasan akan tugas		
	5. Kejelasan akan tanggung jawab		
	6. Harapan terpenuhi		
	7. Sikap positif		
Kinerja Karyawan	1. Memiliki pengetahuan	(Chen <i>et al.</i> , 2020)	Interval
	2. Memiliki keahlian		
	3. Memiliki pemahaman		
	4. Memiliki kemampuan berkomunikasi		
	5. Memiliki pemahaman tentang peran		
	6. Memiliki kemampuan untuk bekerja dalam tim		
	7. Memiliki kemampuan dalam memahami suatu masalah		
	8. Keahlian dalam memecahkan suatu masalah		
	9. Bekerja dengan aktif dan produktif		

### Teknik analisis data

Metode analisis pada penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM). Dalam teknik analisis data terdiri dari *outer model* yang tujuannya untuk menguji validitas dan reliabilitas sedangkan, *inner model* tujuannya untuk menguji R<sup>2</sup>. Uji Hipotesis digunakan untuk menguji hubungan antara variabel dependen dan independen. Evaluasi hipotesis melibatkan nilai probabilitas dan T- statistik. Dalam konteks tingkat signifikan 5%. (Ha) diterima dan (H0) ditolak jika nilai t- statistik lebih besar dari t-tabel yang setara dengan 1,96. sedangkan (Ha) diterima jika nilai p-value kurang dari 0,05.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Analisis *inner model*

Setelah melakukan analisis dengan menggunakan smart-PLS di dapatkan nilai R<sup>2</sup> adalah 0,890. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasi, Lingkungan Kerja, dan Penghargaan untuk menjelaskan variabel mediasi yaitu Kepuasan Kerja 89,2%. 10,8% lainnya



tidak di jelaskan dalam variabel penelitian ini selanjutnya Setelah melakukan analisis dengan menggunakan smart-PLS di dapatkan nilai  $R^2$  adalah 0,911. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasi, Lingkungan Kerja, dan Penghargaan untuk menjelaskan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan 91,1%.

Analisis *effect size* ( $F^2$ ) terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen menunjukkan bahwa terdapat kemampuan efek prediksi kecil sebesar 0,03 pada variabel Kepemimpinan Transformasional, selanjutnya terdapat efek prediksi besar dengan nilai 1,613 pada variabel Lingkungan Kerja, terapat juga efek prediksi sedang dengan nilai 0,029 pada variabel Penghargaan. Selanjutnya, hasil analisis dari *effect size* ( $F^2$ ) dengan variabel mediasi Kepuasan Kerja. Terdapat efek prediksi besar dengan nilai 1,376 pada variabel Kepemimpinan Transformasional, terdapat efek prediksi sedang sebesar 0,267, selanjutnya pada variabel Penghargaan Kerja dengan nilai prediksi 0,116 dikatakan efek prediksi sedang. Hasil analisis dari *effect size* ( $F^2$ ) dengan variabel Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja memiliki efek prediksi kecil dengan nilai 0,087.

### Analisis path coefficient

Dalam penelitian ini terdapat 7 hipotesis, dengan demikian uji hipotesis ini berfungsi untuk mengetahui di terima atau di tolaknya suatu hipotesis dalam penelitian ini. nilai *T-statistics* adalah minimal 1,96 agar suatu hipotesis dapat di terima, selanjutnya juga di dukung dengan *P-values* kurang dari 0,05. Berikut di bawah ini di lampirkan hasil analisis.

Tabel 3. Hasil analisis *path coefficient* dan hasil pengujian *bootstrapping*  
Sumber: Hasil pengolahan data dengan menggunakan *software* SmartPLS 4

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P-values</i>
KK → KKA	0,265	0,264	0,089	2,978	0,003
KT → KK	0,621	0,617	0,052	12,015	0,000
KT → KKA	0,039	0,038	0,070	0,549	0,583
LK → KK	0,259	0,263	0,046	5,695	0,000
LK → KKA	0,644	0,640	0,055	11,714	0,000
PK → KK	0,155	0,156	0,041	3,773	0,000
PK → KKA	0,073	0,077	0,048	1,537	0,124
KT → KKA → KK	0,202	0,200	0,051	3,935	0,000
LK → KKA → KK	0,101	0,102	0,029	3,460	0,001
PK → KKA → KK	0,046	0,046	0,016	2,842	0,004

## Pembahasan

### Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan

Berdasarkan hasil didapatkan hipotesis pertama diterima, sehingga bisa diartikan bahwa Jika rendah nya kepemimpinan transformasional memiliki kemungkinan terjadinya penurunan kinerja karyawan. Terlebih lagi jika seorang pemimpin tidak berfokus kepada bawahannya hal ini dapat menimbulkan perasaan tidak dihargai oleh bawahannya, sehingga karyawan akan merasa tidak perlu mengeluarkan seluruh potensi dan kemampuannya, karena merasa tidak dihargai. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Purwanto, 2019) yang menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. selanjutnya juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Asbari *et al.*, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Eliyana *et al.*, 2019) menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil didapatkan hipotesis kedua ditolak, dalam penelitian ini lingkungan kerja didapatkan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini semakin baik lingkungan kerja yang tercipta di suatu perusahaan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan seorang karyawan. Hal ini tentu juga berlaku sebaliknya dimana lingkungan perusahaan yang tidak mendukung atau tidak kondusif hingga membuat karyawan merasa kurang nyaman dapat menurunkan kinerja karyawan. Seperti yang sering kita lihat banyak perusahaan besar yang memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sehingga karyawan akan lebih tenang dalam bekerja, sehingga akan berpengaruh pula pada kinerja karyawan tersebut. Sejalan dengan ini adapun penelitian yang dilakukan (Zacharias *et al.*, 2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan penelitian yang dilakukan oleh (Hafee *et al.*, 2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Rabuana and Yanuar, 2023) menyatakan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan penghargaan dengan kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil didapatkan hipotesis ketiga diterima, dengan adanya sistem penghargaan yang baik yang dilakukan oleh perusahaan dapat memacu karyawan dalam bekerja. Sebagai karyawan tentu sangat membutuhkan feedback atau umpan balik yang diberikan perusahaan sehingga karyawan memperoleh pengakuan dari perusahaan atas hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut. hal ini pula berarti semakin rendahnya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya semakin rendah pula kinerja karyawan tersebut. Hal ini juga dipertegas oleh penelitian (Rohim and Budhiasa, 2019) menyatakan penghargaan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan penelitian (Hilton *et al.*, 2021) menyatakan penghargaan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Yanuar, 2017) menyatakan penghargaan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan sejalan dengan penelitian.

### **Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil didapatkan hipotesis keempat ditolak. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan ini berarti kepuasan dalam bekerja juga memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dengan demikian semakin puas karyawan dalam bekerja semakin tinggi pula kinerja yang dapat diberikan karyawan tersebut pada perusahaan. Demikian juga sejalan dengan yang ditemukan dalam penelitian (Mira *et al.*, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian yang dilakukan oleh (Hendri, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Angelina and Yanuar, 2021) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil didapatkan bahwa hipotesis kelima di tolak. Sebuah organisasi apapun baik itu perusahaan atau pun organisasi lainnya pasti memiliki pemimpin yang selalu memberikan arahan, tujuan dan juga pemimpin adalah orang yang dapat mengayomi hingga memberi teladan bagi bawahannya. Dengan demikian hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan (Curado and Santos, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan (Alwali and Alwali, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian (Putri and Widjaja, 2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil didapatkan hipotesis keenam ditolak, lingkungan kerja yang juga tidak kalah penting sebagai faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Dimana lingkungan kerja yang baik dan nyaman bagi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Selanjutnya hal inipun dipertegas kembali oleh penelitian serupa yang dilakukan oleh (Anasi, 2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan (Aruldoss *et al.*, 2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Angelina and Yanuar, 2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **Hubungan penghargaan kerja dengan kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil didapatkan hipotesis ketujuh di terima. Selanjutnya penghargaan kerja, yang juga memiliki peranan penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Kumari *et al.*, 2021) menyatakan penghargaan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan penelitian yang dilakukan oleh (Setyo Widodo and Yandi, 2022) menyatakan bahwa penghargaan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian (Putri and Widjaja, 2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pengolahan data yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini dapat di simpulkan bahwa hipotesis kedelapan di terima. Sehingga bisa diartikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan menciptakan kepuasan kerja karyawan sehingga akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Terlebih lagi jika seorang pemimpin lebih memprioritaskan serta berfokus terhadap bawahannya hal ini dapat menimbulkan perasaan yang lebih dihargai oleh bawahannya, sehingga karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja dalam hal memberikan kontribusi dan seluruh potensi dan kemampuan yang lebih baik dalam pencapaian tujuan perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

### **Hubungan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pengolahan data yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini lingkungan kerja didapatkan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam hal ini semakin baik lingkungan kerja yang tercipta di suatu perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja yang dihasilkan seorang karyawan menjadi lebih baik. Hal ini tentu juga berlaku sebaliknya dimana lingkungan perusahaan yang tidak mendukung atau tidak kondusif hingga membuat karyawan merasa kurang nyaman dan tidak puas dalam bekerja sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan. Maka dengan ini lingkungan kerja juga memegang peranan dalam meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Seperti yang sering kita lihat banyak perusahaan besar yang memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sehingga karyawan akan lebih puas dalam bekerja, sehingga akan berpengaruh pula pada kinerja karyawan tersebut.

### **Hubungan penghargaan dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pengolahan data yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sebagai manusia tentu setiap orang membutuhkan rasa dihargai atas pekerjaannya.

Hal itupun kembali ditegaskan dalam teori kebutuhan manusia yang dikemukakan oleh Maslow. Dengan demikian dapat dikatakan semakin tinggi tingkat penghargaan yang diberikan suatu perusahaan terhadap karyawannya maka karyawan akan semakin puas dalam bekerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja yang semakin tinggi sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Dengan adanya sistem penghargaan yang baik yang dilakukan oleh perusahaan dapat memacu karyawan dalam bekerja. Sebagai karyawan tentu sangat membutuhkan feedback atau umpan balik yang diberikan perusahaan sehingga karyawan memperoleh pengakuan dari perusahaan atas hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut. Sebaliknya semakin rendahnya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya maka karyawan merasa tidak puas dalam bekerja yang menyebabkan semakin rendah pula kinerja karyawan tersebut.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan XYZ.
- b. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan XYZ.
- c. Penghargaan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan XYZ.
- d. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan XYZ.
- e. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Perusahaan XYZ.
- f. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Perusahaan XYZ.
- g. Penghargaan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Perusahaan XYZ.
- h. Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh secara positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
- i. Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh secara positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- j. Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh secara positif dan signifikan antara Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan.

#### Saran

Saran untuk perusahaan XYZ adalah meningkatkan komunikasi internal dengan menyediakan panduan yang lebih rinci terkait tugas karyawan untuk meningkatkan kejelasan instruksi tugas yang menjadi indikator terendah. Hal ini dapat dilakukan dengan menyusun dokumentasi yang mudah dipahami, mengadakan pertemuan rutin untuk klarifikasi instruksi, dan memastikan bahwa setiap karyawan memiliki akses yang mudah ke sumber informasi yang diperlukan. Dengan cara ini, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi kebingungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan transparan.

#### REFERENSI

- Alwali, Joather, & Wafaa Alwali. 2022. "The Relationship between Emotional Intelligence, Anasi, Stella Ngozi. 2020. "Perceived Influence of Work Relationship, Work Load and Physical Work Environment on Job Satisfaction of Librarians in South-West, Nigeria." *Global Knowledge, Memory and Communication* 69 (6-7): 377-98. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2019-0135>

- Angelina, E. & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Organizational Learning Culture terhadap Employee Performance dengan Job Satisfaction sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(4), 962-969. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i4.13438>
- Aruldoss, Alex, Kellyann Berube Kowalski, Miranda Lakshmi Travis, and Satyanarayana Parayitam. 2022. *The Relationship between Work–Life Balance and Job Satisfaction: Moderating Role of Training and Development and Work Environment. Journal of Advances in Management Research*. Vol. 19. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Asbari, Masduki, Agus Purwanto, & Dewiana Novitasari. 2022. “Kepuasan Kerja Guru: Di Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional.” *Jurnal Pendidikan Transformatif* 1 (1): 7–12.
- Astuty, Isthofaina, & Udin Udin. 2020. “The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance.” *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7 (10): 401–11. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Ba Phong, Le, Trung Thanh Le, Phong LE Ba, & Thanh LE Trung. 2023. “Transformational Leadership and Innovation Capability: Roles of Knowledge-Centered Culture and Knowledge Sharing.” *Journal of Asian Finance* 10 (1): 111–21. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2023.vol10.no1.0111>
- Badrianto, Yuan, & Muhamad Ekhsan. 2019. “The Effect of Work Environment and Motivation on Employee Performance of Pt. Hasta Multi Sejahtera Cikarang” 1 (1): 64–70.
- Chen, Taibo, Shuaikang Hao, Kaifang Ding, Xiaodong Feng, Gendao Li, and Xiao Liang. 2020. “The Impact of Organizational Support on Employee Performance.” *Employee Relations* 42 (1): 166–79. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079>
- Curado, Carla, & Rúben Santos. 2022. “Transformational Leadership and Work Performance in Health Care: The Mediating Role of Job Satisfaction.” *Leadership in Health Services* 35 (2): 160–73. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0051>
- Dhani, Ni Kadek Sari Jayanti, & Ida Bagus Ketut Surya. 2023. “Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Pt Bali Busana Kreasi Di Kabupaten Badung).” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 12 (6): 602. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i06.p04>
- Eliyana, Anis, Syamsul Ma’arif, & Muzakki. 2019. “Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance.” *European Research on Management and Business Economics* 25 (3): 144–50. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Ferdinand, Novingky, & Ahmad Satibi. 2021. “Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Minimarket.” *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan* 2 (1): 30–37. <https://doi.org/10.51805/jmbk.v2i1.31>
- Greimel, Nina S., Dominik K. Kanbach, & Mihaela Chelaru. 2023. “Virtual Teams and Transformational Leadership: An Integrative Literature Review and Avenues for Further Research.” *Journal of Innovation and Knowledge* 8 (2): 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>
- Gunawan, A., Sopandi, E., Malsabila, M., Pangestu, M. I., & Assifah, R. (2023). Pengaruh Reward and Punishment terhadap Kinerja Karyawan PT. Bintang Toedjoe Cikarang. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 1-9. <https://doi.org/10.36546/jm.v11i1.862>
- Hafee, Iqra, Zhu Yingjun, Saba Hafeez, Rafiq Mansoor, & Khaliq Ur Rehman. 2019. “Impact of Workplace Environment on Employee Performance: Mediating Role of Employee Health.” *Business, Management and Education* 17 (2): 173–93. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>
- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, & Kai Oliver Thiele.

2017. "Mirror, Mirror on the Wall: A Comparative Evaluation of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods." *Journal of the Academy of Marketing Science* 45 (5): 616–32. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>
- Hajiali, Ismail, Andi Muhammad Fara Kessi, B. Budiandriani, Etik Prihatin, Muhammad Mukhlis Sufri, & Acai Sudirman. 2022. "Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance." *Golden Ratio of Human Resource Management* 2 (1): 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hartika, Adelia, Mutiara Fitridiani, & Masduki Asbari. 2023. "The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review." *Journal of Information Systems and Management (JISMA)* 2 (3): 9–15
- Hendri, Muhammad Irfani. 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): 1208–34. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Hilton, Sam Kris, Helen Arkorful, & Albert Martins. 2021. "Democratic Leadership and Organizational Performance: The Moderating Effect of Contingent Reward." *Management Research Review* 44 (7): 1042–58. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2020-0237>
- Hoffman. 2021. "People Management Skills, Employee Attrition, and Manager Rewards." *Elementary Education in India: Progress towards UEE, DISE 2010 - 11*, 12–26. <http://3A%2F%2Fwww.dise.in%2Fdownloads%2Fpublications%2Fpublications%25202010-11%2Fflash%2520statistics-2010-11.pdf>
- Irma. 2020. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai." *Jurnal Diversita* 3 (2): 25. <https://doi.org/10.31289/diversita.v3i2.1259>
- Koo, Bonhak, Jongsik Yu, Bee Lia Chua, Sanghyeop Lee, & Heesup Han. 2020. "Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry." *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 21 (4): 371–401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Kumari, K, Ali, S. B., Khan, N. U. N., & Abbas, J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 401-420. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60606>
- Mira, Mohammed Saud, Yap Voon Choong, & Chan Kok Thim. 2019. "The Effect of HRM Practices and Employees' Job Satisfaction on Employee Performance." *Management Science Letters* 9 (6): 771–86. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Noorazem, Nurul Asyiqin, Sabiroh Md Sabri, & Eliy Nazira Mat Nazir. 2021. "The Effects of Reward System on Employee Performance." *Jurnal Intelek* 16 (1): 40–51. <https://doi.org/10.24191/ji.v16i1.362>
- Nurjanah, Siti, Vina Pebianti, & Agung Wahyu Handaru. 2020. "The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Inspectorate General of the Ministry of Education and Culture." *Cogent Business and Management* 7 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Nurrohmat. 2021. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi* 2 (2): 15. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i2.71>
- Ong, Sherly, Hendry Hendry, Vivi Winata, & Monika Monika. 2021. "The Influence of Discipline, Work Environment, and Work Commitment on Job Satisfaction." *International Journal of Social Science and Business* 5 (2): 174–79. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i2.34976>

- Paais, Maartje, & Jozef R. Pattiruhu. 2020. "Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7 (8): 577–88. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Purwanto, Agus. 2019. "How The Role of Digital Marketing and Brand Image on Food Product Purchase Decisions? An Empirical Study on Indonesian SMEs in the Digital Era." *Journal of Industrial Engineering & Management Research* 3 (6): 34–41.
- Purwanto. 2021. "... in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance Quality Management Strategies ...." *GATR Journal of Management and Marketing Review*, no. February.
- Putri, V. L. & Widjaja, H. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Penghargaan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Catur Mitra Sejati Sentosa (Mitra 10). *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 1 (1), 1-12. <https://doi.org/10.24912/jmk.v1i1.2794>
- Rabuana, N. K. D. N. & Yanua, Y. (2023). The Influence of Work Environment and Work Engagement on Employee Performance Mediated by Employee Well-Being. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541–557. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.523>
- Rachman. 2021. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 3 (3): 853. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13217>
- Rohim, Abdul, & I. Gede Sujana Budhiasa. 2019. "Organizational Culture as Moderator in the Relationship between Organizational Reward on Knowledge Sharing and Employee Performance." *Journal of Management Development* 38 (7): 538–60. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0190>
- Say. 2020. "Pengaruh Reward Dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Agen Platinum Di Wilayah DKI Jakarta." *Jurnal Ilmiah Indonesia* 5 (11): 1273–1282.
- Setyo Widodo, Djoko, & Andri Yandi. 2022. "Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi Dan Motivasi, (Literature Review MSDM)." *Jurnal Ilmu Multidisplin* 1 (1): 1–14. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>
- Siagian, Nancy Florida, Ambo Enre, & R. Elfrida Panjaitan. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Media." *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)* 2 (2): 453–61. <https://doi.org/10.36778/jesya.v2i2.113>
- Sihaloho, Ronal Donra, & Hotlin Siregar. 2020. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan." *Jurnal Ilmiah Socio Secretum* 9 (2): 273–81.
- Soomro, Bahadur Ali, and Naimatullah Shah. 2019. "Determining the Impact of Entrepreneurial Orientation and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance." *South Asian Journal of Business Studies* 8 (3): 266–82. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Stater, Keely Jones, & Mark Stater. 2019. "Is It 'Just Work'? The Impact of Work Rewards on Job Satisfaction and Turnover Intent in the Nonprofit, For-Profit, and Public Sectors." *American Review of Public Administration* 49 (4): 495–511. <https://doi.org/10.1177/0275074018815261>
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sukrajap, Muhamad Ali. 2021. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Dengan Dimediasi Oleh Pemberdayaan Psikologis." *Jurnal Psikologi* 12 (9): 22–45. <https://ejournal.up45.ac.id/index.php/psikologi/article/view/53/52>
- Sutaguna. 2020. "The Effect of Motivation and Work Discipline on Employee Performance."

- Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 4 (3): 429–35.  
<https://doi.org/10.36555/almana.v4i3.1492>
- Utami, Purwani Puji, Alexius Dwi Widiatna, Herlyna, Alpha Ariani, Faridah Karyati, & Ardy Setya Nurvrita. 2021. “Does Civil Servant Teachers’ Job Satisfaction Influence Their Absenteeism?” *International Journal of Evaluation and Research in Education* 10 (3): 854–63. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i3.21625>
- Wahyuni, Ayu, & Budiono Budiono. 2022. “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 10 (3): 769–81.
- Yanuar, Y. (2017). Compensation, Motivation and Performance of Employees: Evidence from Indonesia. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(4), 486–492.
- Yusuf Iis, Em, Wahyuddin Wahyuddin, Armanu Thoyib, Rico Nur Ilham, & Irada Sinta. 2022. “The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At the Office of Agriculture and Livestock in Aceh.” *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)* 2 (2): 227–36. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v2i2.191>
- Zacharias, Tehubijuluw, Mohamad Arsad Rahawarin, & Yusriadi Yusriadi. 2021. “Cultural Reconstruction and Organization Environment for Employee Performance.” *Journal of Ethnic and Cultural Studies* 8 (2): 296–315. <https://doi.org/10.29333/ejecs/801>
- Zakaria, Ilham Habibi, & Theophilia Fina F. Leiwakabessy. 2020. “Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Kemampuan Berkomunikasi Interpersonal, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Bank Syariah Di Kota Ambon).” *Jurnal Akuntansi : Transparansi Dan Akuntabilitas* 8 (2): 117–26. <https://doi.org/10.35508/jak.v8i2.2873>