

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Pengembangan Karir Pegawai dan Pemberian *Financial Reward* terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai

Sony Septiawan<sup>1\*</sup>, Kuncoro Kuncoro<sup>2</sup>, Muchlis Mas'ud<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Sekretariat Daerah Kota Pasuruan, Indonesia  
<sup>2,3</sup>Universitas Widya Gama Malang

\*Penulis Korespondensi: Sony Septiawan email: septiawaninoz89@gmail.com

---

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, pengembangan karir pegawai dan pemberian financial reward terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai negeri sipil. Metode pengambilan data, sampel menggunakan rumus slovin dengan teknik proportional stratified random sampling, yaitu sebesar 95 responden. Metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS Versi 3 yang dijalankan dengan media komputer. Kesimpulan penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional dapat mendorong meningkatkan kepuasan kerja. Pengembangan karir dapat mendorong meningkatkan kepuasan kerja. Financial reward dapat mendorong meningkatkan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transaksional tidak dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan karir tidak dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai. Financial reward dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transaksional dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

## Abstract

*This study aims to analyze the effect of transactional leadership style, employee career development, and financial reward on job satisfaction and its impact on the performance of civil servants in the Regional Secretariat of Pasuruan City. In this study, the population was all civil servants of the Regional Secretariat of Pasuruan City, totaling 125 people. The sample uses the Slovin formula with a proportional stratified random sampling technique, which is 95 respondents. Data analysis method using SmartPLS Version 3 software which is run on computer media. The research conclusion shows that a transactional leadership style can encourage increased job satisfaction. Career development can encourage increased job satisfaction. Financial rewards can encourage increased job satisfaction. Transactional leadership style cannot improve employee performance. Career development cannot improve employee performance. Financial rewards can improve employee performance. Job satisfaction can improve employee performance. A transactional leadership style can encourage improved employee performance mediated by job satisfaction.*

## Informasi Artikel

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, traksaksiomal, karir pegawai, financial reward, kepuasan kerja

**Dikirim:** 05 Februari 2024

**Diterima:** 07 April 2024

**Diterbitkan:** 15 April 2024

## 1. Pendahuluan

Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (1–9).

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Sementara itu performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Kemauan untuk bekerja ini timbul akan adanya kemauan untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan. Kemauan untuk bekerja ini sering dikaitkan dengan dukungan organisasi yang akan memberikan sebuah kepuasan kerja bagi pegawainya. Berbagai atribut yang melekat pada individu dapat pula menunjukkan adanya kesempatan yang sama dalam mencapai suatu prestasi. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha dan kemauan untuk bekerja keras, karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memicu usaha kerja yang lebih terarah dalam melakukan suatu pekerjaan.

Kepuasan kerja menurut adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai segi pekerjaannya. Pemenuhan kebutuhan kepuasan kerja bagi karyawan perlu mendapat perhatian dan harus dilakukan oleh manajemen perusahaan. Hal ini untuk menghindari dampak-dampak yang tidak diinginkan yang dapat merugikan karyawan yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan. Selain itu faktor kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi tingkatan hasil pencapaian kinerja masing-masing individu atau karyawan. Menurut Sutrisno (2009), dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah: 1) Dampak terhadap produktivitas; 2) Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja; dan 3) Dampak terhadap kesehatan, mengatakan kepuasan kerja sangat berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain (10–12).

Kepuasan kerja merupakan salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang menang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan. Dalam hal faktor iklim, bisa dikatakan salah satunya adalah gaya kepemimpinan transaksional, dan dalam hal faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan, bisa dikatakan diantaranya adalah pengembangan karir dan financial rewards. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahan atau pengikut dengan minat-minat pribadinya. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki (13–15).

## Kajian Pustaka Dan Hipotesis

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja (Hipotesis 1)**

Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan yang akan membantu pegawai untuk mengidentifikasikan pekerjaannya secara memadai sehingga pegawai akan merasakan adanya arahan atau petunjuk untuk menentukan perencanaan dan prosedur pekerjaan yang akan diselesaikan. Pemimpin memandu atau memotivasi para pengikut/bawahan menuju kepada sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas. Hal ini akan meningkatkan kreativitas dan penggunaan semua kemampuan potensial yang dimiliki oleh pegawai untuk mencapai prestasi yang terbaik, sehingga pegawai secara psikologis akan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Gibson *et al.*,1997:84). Serta studi dari Wijaya & Putra (2014) ditemukan juga bahwa secara parsial dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

H1 : Gaya kepemimpinan transaksional dapat mendorong meningkatkan kepuasan kerja.

### **Hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja (Hipotesis 2)**

Menurut Dubrin (2010) mengemukakan bahwa Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Menurut Siagian (2006) mengemukakan bahwa "Pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan". Kemudian menurut Cascio (2012) mengatakan bahwa karir adalah "Rangkaian promosi jabatan atau mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang karyawan selama masa kerjanya". Setiap karyawan dalam meniti karirnya di perlukan adanya pengembangan karir untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Pengembangan karir yang dilaksanakan melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan (promosi) harus dilaksanakan secara terukur dan sistematis sehingga masing-masing karyawan dapat memaksimalkan minat dan keahlian karirnya untuk memanfaatkan peluang pengembangan karir guna untuk merencanakan karir dimasa sekarang dan masa depan selama masa kerjanya sehingga mampu mencapai jenjang jabatan atau kepangkatan. Dengan demikian hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

H2 : Pengembangan karir dapat mendorong meningkatkan kepuasan kerja.

### **Hubungan *Financial Reward* dengan Kepuasan Kerja (Hipotesis 3)**

Griffin & Moorhead (2014) menyatakan bahwa: "Sistem penghargaan (*reward system*) terdiri atas semua komponen organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan, yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada pegawai sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi". Sastrohadiwiryono (2010) menyatakan bahwa: "Penghargaan merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

Program *reward* penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang pesaing penting. Disamping pertimbangan tersebut, *reward* juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya *reward* mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Kemudian studi penelitian dari Lantara & Utama (2014) menunjukkan juga bahwa

secara parsial variabel insentif finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

H3 : *Financial reward* dapat mendorong meningkatkan kepuasan kerja.

#### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Pegawai (Hipotesis 4)**

Menurut Bass (1985) gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Dalam kepemimpinan transaksional pemimpin dan pengikut bertindak sebagai pelaku tawar-menawar dalam suatu proses pertukaran yang melibatkan imbalan dan hukuman. Ide utama pendekatan transaksional adalah adanya satu pertukaran, pemimpin kuantitas kerja yang semakin banyak membuat pegawai bekerja dengan baik menginginkan apa yang dimiliki pengikut dan sebagai balasan pemimpin akan memberikan apa yang diinginkan oleh pengikut.

Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pemimpin yang mengidentifikasi keinginan atau pilihan bawahan akan membantu pegawai untuk memperoleh arahan dalam melakukan pekerjaan yang memadai, mereka akan dapat melakukan tindakan sesuai dengan arahan sehingga menghasilkan *outcome* yang diinginkan dan memilih dari kemungkinan berbagai tindakan atau tugas yang diinginkan. Semua ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas. Dalam penelitian terdahulu, Widayanti & Putranto (2015), Magdalena dkk. (2016) dan Antasurya (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional secara parsial memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

H4 : Gaya kepemimpinan transaksional dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai.

#### **Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja Pegawai (Hipotesis 5)**

Untuk mencapai tujuan organisasi agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, maka diperlukan pegawai yang berkualitas dengan ditandai oleh keahlian dan kecakapan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sebagaimana yang telah disebutkan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kerja pegawai adalah melalui pengembangan karir, mengingat pengembangan karir akan menimbulkan gairah dalam bekerja dan apabila seorang pegawai merasa semangat dalam bekerja pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, dalam pengertian tersebut pengembangan karir secara tidak langsung memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja pegawai. Salah satu untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melakukan pengembangan karir. Karena dalam upaya untuk mengembangkan karirnya, para pegawai harus selalu bekerja dengan baik sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga mereka mampu meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya para pegawai tersebut memiliki kinerja yang sesuai dengan harapan instansi tersebut.

Dengan adanya pengembangan karir dan dilaksanakan dengan baik, maka setiap pegawai akan berupaya untuk mencapai kinerja yang sebaik-baiknya, sehingga pada gilirannya akan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karirnya yang pada akhirnya cepat atau lambat akan sangat mendukung dalam proses pencapaian tujuan organisasi secara berdaya guna dan berhasil guna. Oleh karena itu, secara keseluruhan bahwa pengembangan karir baik langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan peningkatan kinerja seorang pegawai. Dalam penelitian terdahulu seperti Negara (2014), Dewi dkk. (2016) dan Atik Baroroh (2013) memberikan bukti bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

H5 : Pengembangan karir dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai.

### **Hubungan *Financial Reward* dengan Kinerja Pegawai (Hipotesis 6)**

*Reward* berasal dari bahasa Inggris yang artinya hadiah, penghargaan ganjaran, upah (bab.la, 2020). *Reward* adalah salah satu elemen penting yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan atas kontribusi mereka dengan memberikan upaya penuh untuk menghasilkan ide inovasi yang membantu meningkatkan fungsi bisnis dan kinerja perusahaan secara finansial dan non-finansial (Ibrar & Khan, 2015).

*Reward* sebagai motivator yang tepat akan menimbulkan suasana kondusif atau berakibat kepada produktivitas kerja yang lebih tinggi. Sikap, motivasi, dan semangat kerja tinggi yang diwujudkan dalam kuantitas produk kerja dapat dipahami sebagai mental seseorang yang berpandangan bahwa dalam bekerja hari ini hasilnya harus lebih baik dari pada kemarin, demikian pula hari esok harus lebih baik dari pada sekarang (Sedarmayanti, 2014). Menurut Mondy & Noe (2005) *Reward* terdiri dari *Financial Reward* dan *Non Financial*. Kemudian jugapenelitian dari Zaraket & Saber (2017) bahwa secara parsial *financial reward* menunjukkan hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

H6 : *Financial reward* dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai.

### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai (Hipotesis 7)**

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. Menurut Lawler (Robbins, 1996), ukuran kepuasan itu sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima individu sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan kepada perusahaan. Sebagai variabel yang bisa diposisikan sebagai variabel bebas dan variabel terikat, kepuasan kerja seringkali juga diusulkan sebagai variabel mediasi hubungan antara dua buah variabel yang dianggap berkorelasi satu sama lain.

Penelitian tentang kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kinerja. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja sebenarnya berangkat dari pernyataan Robbins (2008): "karyawan yang bahagia (puas) adalah karyawan yang produktif". Alasannya adalah pekerja yang puas cenderung ingin semakin terlibat dalam pekerjaan sehingga lebih produktif. Pendapat serupa juga dikatakan Dessler dalam Wibowo (2007), yang menyatakan bahwa karyawan yang memperoleh kepuasan kerja biasanya lebih baik kinerjanya daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Para karyawan yang memperoleh kepuasan kerja menjadi lebih termotivasi untuk bekerja dengan kinerja tinggi. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Damayanti, dkk., 2018). Pernyataan tersebut didukung oleh peneliti terdahulu seperti Fadlallah (2015), Laosebikan, J. O., dkk (2018), Rosnani (2012) dan Zaraket & Saber (2017) menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan.. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H7 : Kepuasan kerja dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai.

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja (Hipotesis 8)**

Dalam praktik sumber daya manusia, salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan peran kepemimpinan. Kepemimpinan pada beberapa penelitian terbukti dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Kepemimpinan mempunyai peranan yang dominan untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, maupun pada tingkat organisasi.

Kinerja yang optimal diharapkan akan mampu merefleksikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tanpa kinerja pegawai yang optimal, mustahil kinerja organisasi akan tercapai dengan baik. Oleh karena itu pihak manajemen seyogyanya berupaya meningkatkan kinerja pegawainya dengan berbagai cara, antara lain adalah dengan meningkatkan kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja bawahan. Antasurya (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.  
H8 : Gaya kepemimpinan transaksional dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

### **Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja (Hipotesis 9)**

Dessler (1997) berpendapat bahwa dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi pegawai adalah kepuasan, pengembangan pribadi dan kehidupan kerja yang berkualitas.

Perencanaan karir dan manajemen karir yang jelas dan baku dapat mendorong lingkungan kerja yang adaptif dan kompatibel bagi karyawan di dalam organisasi, dengan jaminan bekerja yang diperoleh otomatis akan mendatangkan rasa kepuasan kerja dan efeknya akan memacu dan meningkatkan kinerja baik individu maupun manajerial. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut berupa faktor internal maupun faktor eksternal. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang berhubungan dengan kegiatan dan minat karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik (Rivai, 2009). Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dan dalam pekerjaan dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka (Hariandja, 2002). Seperti dalam penelitian Atik Baroroh (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H9 : Pengembangan karir dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

### **Hubungan *Financial Reward* dengan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja (Hipotesis 10)**

Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya (Luthans, 2006).

Luthans (2011) menyebutkan ada 5 hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya adalah pengawasan (gaya kepemimpinan transaksional), promosi (pengembangan karir) dan gaji (*financial reward*). Faktor gaji yang menurut Luthan (2011) adalah sejumlah upah yang diterima di mana hal ini dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibanding dengan orang lain dalam organisasi. Gaji merupakan imbalan tetap yang dibayarkan berupa uang secara berkala atau dengan periode yang tetap, misalnya sebulan sekali. Gaji merupakan salah satu bentuk *financial reward*. Menurut Mondy & Noe (2005) *financial reward* merupakan *reward* yang diberikan kepada karyawannya secara langsung ataupun ada yang tidak langsung. Jadi

dengan adanya pemberian *financial reward* terhadap bawahan dapat memberikan kepuasan kerja yang diinginkan dapat pula menunjang motivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal dan menjadi bahan pertimbangan yang baik untuk penilaian prestasi kerja yang memuaskan berdasarkan pencapaian kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan. Dalam penelitian Narottama & Surya (2015) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan pada kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. H10: *Financial reward* dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

## 2. Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Penelitian ini merupakan penelitian one shot atau cross-sectional studies. Penelitian cross-sectional merupakan sebuah penelitian yang dapat dilakukan dengan mengumpulkan data satu kali, mungkin melalui periode waktu dalam beberapa hari atau beberapa minggu atau beberapa bulan untuk menjawab pertanyaan dalam sebuah riset (Sekaran & Bougie, 2016). Adapun dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Pasuruan yang berjumlah 125 orang. Berdasarkan rumus slovin, maka besarnya penarikan jumlah sampel penelitian adalah 95 orang. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS Versi 3 yang dijalankan dengan media computer.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Hasil

#### Karakteristik Responden

Karakteristik responden menurut jenis kelamin di atas, maka dapat diketahui bahwa jumlah responden pria sebesar 55 orang atau 57.9%. Hal tersebut relatif lebih banyak dari pada responden wanita yang sebesar 40 orang atau 42.1%. Karakteristik responden menurut masa kerja, jumlah responden terbesar adalah responden yang mempunyai masa kerja 11-20 tahun yakni sebanyak 52 orang atau sebesar 54.7%. Kemudian diikuti responden yang mempunyai masa kerja 6-10 tahun sebanyak 25 orang atau 26.3%. Responden yang mempunyai masa kerja 21-30 tahun sebanyak 9 orang atau 9.5%. Responden yang mempunyai masa kerja >30 tahun sebanyak 5 orang atau 5.3%. Sedangkan sisanya adalah responden yang mempunyai masa kerja ≤5 tahun yaitu sebanyak 4 orang atau 4.2%.

Karakteristik responden menurut usia, jumlah responden terbesar adalah responden yang berusia 31-40 tahun yakni sebanyak 48 orang atau sebesar 50.5%. Kemudian diikuti responden berusia 41-50 tahun sebanyak 32 orang atau 33.7%. Responden yang berusia >50 tahun sebanyak 9 orang atau 9.5%. Sisanya responden yang berusia ≤30 tahun sebanyak 6 orang atau 6.3%. Karakteristik responden menurut pendidikan terakhir di atas, maka responden sebagian besar berpendidikan terakhir S1 sebanyak 51 orang atau 53.7%. Kemudian responden yang berpendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 20 orang atau 21.1%. Responden yang berpendidikan terakhir S2 sebanyak 11 orang atau 11.6%. Responden yang berpendidikan terakhir D3 sebanyak 6 orang atau 6.3%. Sedangkan sisanya responden yang berpendidikan terakhir D1 dan D2 masing-masing sebanyak 1 orang atau 1.1%.

#### Pengujian Hipotesis

Rumusan hipotesis dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (faktor mediasi). Untuk melihat pengaruh langsung antar variabel konstruk dapat dilihat pada path coefficients seperti pada Tabel 1 dan Tabel 2.

**Tabel 1.** Path Coefficients.

Variabel	Original Sample Estimete	T-Statistics	P-Values
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) → Kepuasan Kerja (Y)	0.247	2.714	0.007
Pengembangan Karir (X2) → Kepuasan Kerja (Y)	0.415	4.119	0.000
Financial Reward (X3) → Kepuasan Kerja (Y)	0.315	2.255	0.025
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) → Kinerja Pegawai (Z)	0.038	0.430	0.667
Pengembangan Karir (X2) → Kinerja Pegawai (Z)	0.072	0.609	0.543
Financial Reward (X3) → Kinerja Pegawai (Z)	0.283	2.570	0.010
Kepuasan Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.511	3.597	0.000

Sumber: Diolah dari data primer (2022)

**Tabel 2.** Specific Indirect Effects

Variabel	Original Sample Estimete	T-Statistics	P-Values
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) → Kepuasan Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.126	2.190	0.029
Pengembangan Karir (X2) → Kepuasan Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.212	2.590	0.010
Financial Reward (X3) → Kepuasan Kerja (Y) → Kinerja Pegawai (Z)	0.161	1.929	0.054

Sumber: Diolah dari data primer (2022)

### 3.2. Pembahasan

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bycio, et al. (1995) adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) gagasan bahwa kebutuhan karyawan seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional.

Peranan seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan bukanlah sekedar memimpin perusahaan tersebut dengan baik. Gaya Kepemimpinan seorang pemimpin tak pelak akan berpengaruh pada iklim kerjaserta lebih jauh lagi kepada rasa keadilan bagi karyawan. Seorang pimpinan dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerja dengan lebih maksimal sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan diantaranya adalah dengan pemberian hadiah atau reward, memberikan pujian atau penghargaan tertentu, melakukan tindakan korektif dan bahkan memberikan tekanan pada karyawannya. Sementara itu permasalahan yang umumnya dihadapi oleh perusahaan ialah bagaimana meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Dalam hal ini biasanya menyangkut tentang senang atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya. Bentuknya pun tak secara nyata namun dapat terwujud dalam hasil suatu pekerjaan. Meskipun tak secara nyata dan sukar untuk dijelaskan atau abstrak, kepuasan kerja sendiri perlu mendapat perhatian. Digambarkan seorang karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan menjadi lebih cepat frustrasi. Karyawan seperti ini cenderung memiliki semangat kerja yang rendah, sering

absen atau membolos, tidak berkonsentrasi pada pekerjaan yang dilakukannya dan lain-lain. Tentu hal semacam ini akan berpengaruh negatif terhadap kinerja. Dengan demikian pada pengujian hipotesis hubungan antar variable gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja diatas hal ini didukung oleh beberapa studi yang telah dilakukan diantaranya Antasurya (2013) dan Wijaya & Putra (2014) menunjukkan bahwa secara parsial dapat diketahui variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Sadili (2006) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketenteraman, dan arti dalam hidup seseorang (Flippo, 1996). Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada disebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan (Ekayadi, 2009).

### **Pengaruh *Financial Reward* Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Miner (1992) kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional terhadap situasi kerja. Individu-individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu-individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, yang pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya perputaran karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. Dampak ketidakpuasan selain dalam bentuk meninggalkan pekerjaan atau keluar dari organisasi dapat berupa ketidak hadiran. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan membenahi struktur penggajian sehingga terjadi sistem penggajian yang adil dan karyawan dapat merasakan kepuasan kerja.

Hubungan antara organisasi dan karyawan tersebut oleh Schein (1992) disebut sebagai kontrak psikologis. Selanjutnya, ia menyatakan bahwa setiap individu mempunyai sejumlah harapan dari organisasi dan organisasi mempunyai harapan dari mereka. Harapan-harapan tersebut tidak hanya mencakup berapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan untuk sejumlah upah, tetapi juga melibatkan keseluruhan pola, hak-hak, hak istimewa, dan kewajiban antara para pekerja dan organisasi. Dengan demikian pada pengujian hipotesis hubungan antar variabel *financial reward* terhadap kepuasan kerja diatas tentunya hal ini didukung oleh beberapa studi yang telah dilakukan diantaranya Zaraket & Saber (2017) menunjukkan hubungan yang signifikan antara *financial rewards* dengan kepuasan kerja. Kemudian hasil penelitian Lantara & Utama (2014) juga menunjukkan bahwa secara parsial variabel insentif finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji hipotesis menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan dalam penelitian ini gaya kepemimpinan transaksional tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun terlebih dahulu melalui kepuasan kerja. Dalam hasil uji hipotesis 1 disebutkan bahwa

gaya kepemimpinan transaksional secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan menurut Robbins (2002) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan transaksional merupakan model gaya kepemimpinan dengan cara memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan (Ismail, *et al.*, 2011).

Dengan demikian pada pengujian hipotesis hubungan antar variable gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai diatas hal ini didukung oleh studi terdahulu yang dilakukan oleh Rosnani (2012) menunjukkan gaya transaksional memiliki pengaruh yang positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hal ini tidak sejalan dengan penelitian Widayanti & Putranto (2015), Magdalena dkk. (2016) dan Antasurya (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji hipotesis menyebutkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan dalam penelitian ini pengembangan karir tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun terlebih dahulu melalui kepuasan kerja. Dalam hasil uji hipotesis 2 disebutkan bahwa pengembangan karir secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Perencanaan karir dan pengembangan karir akan memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program pengembangan karir, perusahaan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan *labour turn over*, dan akan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Bagi karyawan sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunkan kesempatan karir yang ada. Khususnya bagi departemen sumber daya manusia akan mempermudah pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (*staffing*) internal organisasi.

Pada pengujian hipotesis hubungan antar variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai diatas tentunya sejalan dengan hasil penelitian Angga Rahyu Shaputra & Susi Hendriani (2015) yang menunjukkan bahwa secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi bertolak belakang dengan hasil studi yang dilakukan oleh Negara (2014), Dewi dkk. (2016) dan Atik Baroroh (2013) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh *Financial Reward* Terhadap Kinerja Pegawai**

*Financial Reward* merupakan salah satu elemen yang dapat digunakan atau dimanfaatkan oleh suatu organisasi untuk memotivasi pegawai agar dapat memberikan kontribusi yang lebih maksimal. *Financial Reward* tersebut terbentuk dari seluruh komponen organisasi, proses, aturan serta kegiatan pengambilan keputusan dalam hal alokasi untuk memberikan kompensasi dan manfaat kepada karyawan sebagai timbal balik atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi.

Besar kecilnya *Financial Reward* yang diberikan kepada yang berhak bergantung kepada banyak hal, terutama ditentukan oleh tingkat pencapaian yang diraih. Menurut Mulyadi (2001) sistem *Financial Reward* dan pengakuan atas kinerja pegawai merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku pegawai berperilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi. Dengan pemberian *Financial Reward* yang telah ditetapkan organisasi, bagaimana dukungan seseorang dalam menghadapi pekerjaan akan melihat bagaimana dampak pemberian *Financial Reward* kepada seseorang sesuai dengan yang ditetapkan organisasi, dan bagaimana dampak pemberian *Financial Reward* yang telah ditetapkan organisasi, memperkuat atau memperlemah hubungannya dengan kinerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Setiap karyawan dalam suatu perusahaan perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, seperti Affandi (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja. Demikian juga dengan Wirawan (2013) yang menyatakan bahwa perasaan dan sikap positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi. Jika orang puas terhadap pekerjaannya ia menyukai dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi, sebaliknya jika tidak puas dengan pekerjaannya ia tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dan kinerjanya rendah. Kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Setiawan & Ghozali, 2006). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2014). Dengan demikian pada pengujian hipotesis hubungan antar variable kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diatas hal ini didukung oleh beberapa studi yang telah dilakukan Fadlallah (2015), Laosebikan, J. O., dkk (2018), Rosnani (2012) dan Zaraket & Saber (2017) menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dari hasil uji hipotesis 1 bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian dari hasil uji hipotesis 7 bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga dengan demikian gaya kepemimpinan transaksional dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Pengujian hipotesis hubungan antar variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja diatas sejalan dengan penelitian Antasurya (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis menyebutkan bahwa pengembangan karir dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dari hasil uji hipotesis 2 bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian dari hasil uji hipotesis 7 bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga dengan demikian pengembangan karir dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Atik Baroroh (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Financial Reward* Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis menyebutkan bahwa *financial reward* tidak dapat mendorong meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dari hasil uji hipotesis 3 bahwa *financial reward* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian dari hasil uji hipotesis

7 bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun dalam penelitian ini, kepuasan kerja tidak cukup mampu memediasi hubungan *financial reward* terhadap kinerja pegawai. Hal ini tidak sejalan dengan studi dari Narottama & Surya (2015) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan pada kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Akan tetapi sejalan seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Zaraket & Saber (2017) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *financial rewards* dengan kepuasan kerja, *financial rewards* juga menunjukkan hubungan positif terhadap kinerja karyawan, selanjutnya kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan akan tetapi kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan secara tidak langsung antara *financial rewards* dengan kinerja karyawan

#### 4. Kesimpulan

Hasil Penelitian ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan pengembangan karir terhadap kinerja, kecuali *financial reward* yang hanya mampu mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Artinya, dalam penelitian ini kepuasan kerja merupakan variabel yang penting bagi pegawai Sekretariat Daerah Kota Pasuruan dalam meningkatkan kinerjanya.

Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya. Saat kita mengumpulkan data kepuasan dan kinerja untuk organisasi secara keseluruhan, kita menemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih sedikit.

Kepuasan kerja pegawai merupakan hal penting yang harus diperhatikan organisasi dalam mengelola pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kota Pasuruan. Kepuasan kerja pegawai harus diperhatikan oleh karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja yang membuat pegawai merasa ingin memberikan usaha terbaik dan ikut berjuang bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi Sekretariat Daerah Kota Pasuruan untuk memperhatikan kepuasan kerja tersebut.

#### Daftar Pustaka

1. Ardiansyah R, Pracandra AP, Sari DPA, Rahmawati SM, Fajri MA, Nuraini D. Manajemen Sumber Daya Manusia Global dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*. 2024;3(2):42-8.
2. Dirwan D, Ahmad F, Nurul Aqilah A, Shafira AA. Mengkaji Dampak Beberapa Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Economics and Digital Business Review*. 2024;5(1):251-65.
3. Prabu MA. Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2005;
4. Madiistriyatno H, Tunnufus Z. Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi Individu dalam Perusahaan. *Indigo Media*; 2024.
5. Harmaini H, Antoni E, Agustina R. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam Perspektif Peraturan Perundang-undangan. *Adagium: Jurnal Ilmiah Hukum*. 2024;2(2):108-20.
6. Nurjanah AP, Eko AF. The Effect of Work Ethics and Career Development On Job Satisfaction With Internal Communication As A Moderating. *Azzukhruf: Journal of Management and Business*. 2024;1(1):94-106.
7. Alateeg S, Alhammadi A. The impact of organizational culture on organizational innovation with mediation role of strategic leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability*. 2024;13(2):843-58.

8. Yulianingrum NF, Mas' ud M. The Influence of Individual Characteristics and Ethical Behavior on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment. *Journal of Management Research and Studies*. 2024;2(2):364–75.
9. Gayatri TM, Prasilowati SL. The influence of organizational climate and organizational culture on the performance of employees of the tourism and creative economy office of DKI Jakarta province with motivation as an intervening variable. *Jurnal Scientia*. 2024;13(01):481–96.
10. Yeni A. Pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap Komitmen. *Journal of Innovation Research and Knowledge*. 2022;1(8):553–8.
11. Citrayani F, Hidayati T, Zainurossalamia S. Pengaruh karakteristik pekerjaan dan efikasi diri terhadap keterikatan kerja dan implikasinya terhadap kepuasan kerja. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*. 2022;7(1):225.
12. Jeffry J, Handayani S. Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pt Pln (Persero) Unit Induk Pemangunan Sumbagut. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*. 2024;8(1):1388–405.
13. Hardini ES, Meiriyanti R. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*. 2023;1(2):01–28.
14. Shalahuddin A. Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan PT. Sumber Djantin di Kalimantan Barat. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. 2013;6(1):90–104.
15. Amin A. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Budaya Organisasi Pada Perusahaan Industri Kreatif CV. Cipta Gelegar di Makassar Universitas Hsanuddin Makassar. 2017;