



## Efisiensi: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Ilmu Manajemen

| ISSN (Online) [3089-0756](https://issn.org/3089-0756) |  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>  
DOI: <https://doi.org/10.63217/efisiensi.v1i2.133>



Submitted: 18 Februari 2025, Revised: 24 Februari 2025, Accepted: 27 Februari 2025

### Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Suku Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Jakarta Timur

Tiara Putri Fadyanti<sup>(1)</sup>, Achmad Fauzi<sup>(2)</sup>, Dian Sudiantini<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, [tiarafadyanti@gmail.com](mailto:tiarafadyanti@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, [achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.id](mailto:achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.id)

<sup>3</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, [dian.sudiantini@gmail.com](mailto:dian.sudiantini@gmail.com)

Corresponding Author: [tiarafadyanti@gmail.com](mailto:tiarafadyanti@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** This study is a quantitative study using a questionnaire aimed at employees of the Firefighting Sector in East Jakarta. The population in this study were all employees of the Firefighting Sector in East Jakarta totaling 214. The technique used was the hair technique. Sampling in this study was carried out by distributing questionnaires with a sample of 180 respondents. The design used in this study was the submission of a hypothesis using the SmartPLS 4.0 statistical tool. The results of this study provide an explanation that the training variable has a positive and significant influence on employee performance where training and job satisfaction have a statistical  $t$  value of 3,296, which is above  $> 1.96$ . As a result, it can be emphasized that training affects job satisfaction. Training with employee performance has a statistical  $t$  value of 2,784, which is above  $> 1.96$ . As a result, it can be emphasized that training affects employee performance. Job satisfaction with employee performance, the  $t$  statistic value is 3.439, this is above  $> 1.96$ , as a result it can be emphasized that job satisfaction affects employee performance. Employee development with job satisfaction, the  $t$  statistic value is 6.127, this is above  $> 1.96$ . As a result it can be emphasized that employee development affects job satisfaction. Employee development with employee performance, the  $t$  statistic value is 2.477, this is above  $> 1.96$ . As a result, if it is emphasized that training affects employee development. Job satisfaction can mediate the influence of training on employee performance, the  $t$  statistic value is 2.139, this is above  $> 1.96$ . As a result, if it is emphasized that job satisfaction can affect training on employee performance. Job satisfaction mediates employee development on employee performance, the  $t$  statistic value is 3.169, this is above  $> 1.96$ . As a result, if it is emphasized that job satisfaction can affect employee development, employee performance.

**Keyword:** Training, Employee Development, Employee Performance, Job Satisfaction

**Abstrak:** Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner yang ditunjukkan kepada pegawai Sektor Pemadam Se-Jakarta Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah

seluruh pegawai Sektor Pemadam Se-Jakarta Timur sebanyak 214. Teknik yang digunakan yaitu teknik hair. Penarikan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 180 responden. Rancangan yang digunakan pada penelitian ini adalah pengajuan hipotesis menggunakan alat statistik SmartPLS 4.0. Hasil penelitian ini memberikan penjelasan bahwa variabel pelatihan memegang pengaruh positif serta signifikan atas kinerja pegawai dimana pelatihan serta kepuasan kerja nilai  $t$  statistiknya 3.296 ini sudah di atas dari  $>1,96$ . Akibatnya bisa ditegaskan pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja. Pelatihan dengan kinerja pegawai nilai  $t$  statistiknya 2.784 ini sudah di atas  $>1,96$ . Akibatnya bisa ditegaskan pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja dengan kinerja pegawai nilai  $t$  statistiknya 3.439 ini sudah di atas dari  $>1,96$  akibatnya bisa ditegaskan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Pengembangan pegawai dengan kepuasan kerja nilai  $t$  statistiknya 6.127 ini sudah di atas dari  $>1,96$ . Akibatnya bisa ditegaskan pengembangan pegawai mempengaruhi kepuasan kerja. Pengembangan pegawai dengan kinerja pegawai nilai  $t$  statistiknya 2.477 ini sudah diatas dari  $>1,96$ . Akibatnya bila ditegaskan pelatihan mempengaruhi pengembangan pegawai. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai nilai  $t$  statistiknya 2.139 ini sudah di atas dari  $>1,96$ . Akibatnya bila ditegaskan kepuasan kerja dapat mempengaruhi pelatihan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja memediasi pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai nilai  $t$  statistiknya 3.169 ini sudah di atas dari  $>1,96$ . Akibatnya bila ditegaskan kepuasan kerja dapat mempengaruhi pengembangan pegawai kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Pelatihan, Pengembangan Pegawai, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja

---

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ini, Suku Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Jakarta Timur dituntut untuk terus meningkatkan kinerja Pegawai agar dapat meningkatkan rasa kepuasan masyarakat terhadap pemadam kebakaran. Salah satu strategi yang dapat digunakan adalah melalui pelatihan dan pengembangan pegawai. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan Pegawai, tetapi juga dapat berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Noe, 2022).

Salah satu fenomena dari kinerja pegawai adalah kurangnya kejelasan dalam peran dan tanggung jawab. Ketika pegawai tidak memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka atau mengalami ketidakjelasan dalam pembagian tugas, mereka dapat merasa bingung dan kehilangan arah. Hal ini sering menyebabkan kesalahan dalam pekerjaan, penurunan efisiensi, dan bahkan konflik internal, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja dan produktivitas tim maupun organisasi. Di samping ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab yang dapat menyebabkan kebingungan dalam menjalankan tugas, kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan keterampilan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tanpa pelatihan yang memadai, pegawai sering kali kesulitan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan atau teknologi baru yang terus berkembang (Selviyanti et al., 2020).

Suku Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Jakarta Timur sebagai salah satu Dinas dengan kompetensi yang tinggi di antara dinas-dinas pemerintah mereka melalui proses pelatihan serta peningkatan stimulan yang diwujudkan dengan pemberian kompensasi pada akhirnya nanti diharapkan mampu meningkatkan pengembangan kinerja Pegawainya. Peningkatan kinerja tersebut dapat meningkatkan pula kinerja pegawai Suku Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Jakarta Timur secara keseluruhan, yang dapat menjadi nilai tawar bagi Suku Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Jakarta Timur untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat (Hilmi et al., 2019)

Suku Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Jakarta Timur dituntut untuk terus meningkatkan kinerja Pegawai. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah melalui pelatihan dan pengembangan pegawai. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, tetapi juga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Strategi pengembangan pegawai sangat penting bagi Dinas Pemadam Kebakaran, di mana Damkar harus mampu menganalisis kebutuhan yang perlu disiapkan untuk mempertahankan profesionalisme dalam tugas, baik dari segi sumber daya manusia maupun fasilitas, dengan mengatasi kendala durasi pelatihan yang terbatas. Hal ini juga mencakup peningkatan kualitas pelatihan melalui penggunaan teknologi, rotasi jadwal yang efisien, serta penyediaan fasilitas yang mendukung, guna memastikan bahwa pegawai dapat terus mengembangkan keterampilan mereka untuk menghadapi situasi darurat yang semakin kompleks.

Program-program ini tidak hanya melibatkan teori tetapi juga simulasi berbasis skenario nyata untuk melatih respons cepat dan koordinasi tim. Selain itu, pelatihan juga mencakup penggunaan teknologi modern, seperti alat pernapasan mandiri (SCBA) dan perangkat penanganan bahan kimia. Hasil dari pelatihan ini dievaluasi untuk memastikan peningkatan kemampuan teknis dan efisiensi dalam operasional sehari-hari. Dengan pendekatan yang terstruktur, tabel ini mencerminkan upaya Damkar dalam membangun pegawai yang kompeten dan siap menghadapi berbagai situasi darurat (Aditya, 2021).

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang dapat mempengaruhi produktivitas Pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan mendapatkan kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan biasanya memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan pelatihan dan pengembangan dengan kinerja Pegawai. Dalam hal ini, pelatihan yang berkualitas dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja (Rahadi, 2023). Kepuasan kerja lebih dari seberapa besar orang tersebut menikmati tugas-tugas pekerjaan, tetapi juga tergantung pada seberapa penting pekerjaan itu bagi orang tersebut, dan seberapa cocok pekerjaan itu dengan tujuan jangka panjang mereka.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data numerik guna mengukur variabel, menguji hipotesis, dan membuat generalisasi tentang populasi yang diteliti tersebut.

Penelitian ini menggunakan uji reliabilitas serta uji validitas guna mendapatkan kepastian akan data yang dipergunakan bernilai valid. Dilakukan pengumpulan data dengan jalan melakukan penyusunan daftar dari berbagai pertanyaan yang nantinya akan diberikan pada responden dalam wujud kuesioner selanjutnya data yang telah berhasil dikumpulkan kemudian akan dilakukan pengolahannya menggunakan program mempergunakan software SEM PLS (Structural Equation Modeling Partial Least Square).

Dalam penelitian ini, pelatihan (X1) dan pengembangan pegawai (X2) ditetapkan sebagai variabel independen, sementara kinerja pegawai (Y) dan kepuasan kerja (Z) menjadi variabel dependen. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tingkat pengaruh pelatihan dan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

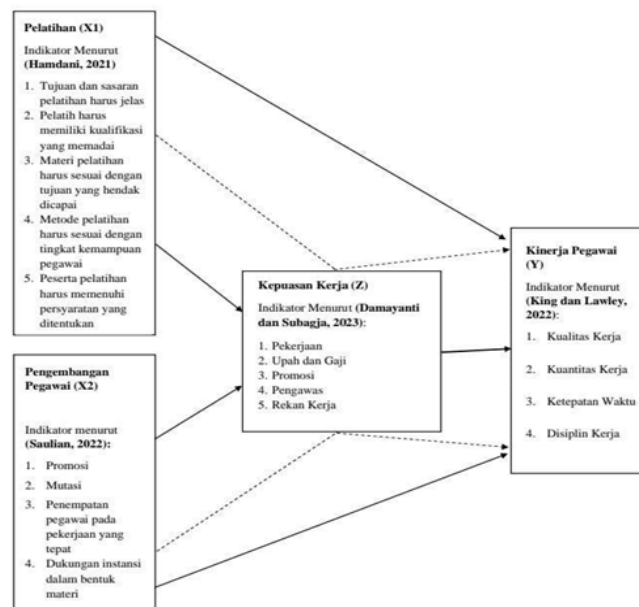
Populasi dalam penelitian ini berjumlah 214 pegawai, yang terdiri dari 3 sektor pegawai pemadam kebakaran dari kantor suku dinas penanggulangan kebakaran dan penyelamatan Jakarta timur. Pada penelitian ini memiliki 18 indikator, maka ukuran sampel yang dibutuhkan sejumlah  $18 \times 10 = 180$  sampel. Pengumpulan sampel diambil dari tanggal 30 Desember 2024 sampai 08 Januari 2025.

Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari jawaban responden melalui kuesioner yang dirancang dengan pertanyaan khusus. Dalam penelitian ini, data sekunder digunakan sebagai bahan pendukung dan referensi untuk memperkaya pemahaman mengenai variabel yang diteliti.

Objek dalam penelitian ini dilaksanakan di Kantor Suku Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Jakarta Timur yang berlokasi di Jl Matraman Raya No.132, Rt.5/Rw.4, Kb. Manggis, Matraman, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13150

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Metode ini dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan tertutup kepada responden, di mana responden diminta untuk memberikan jawaban pada skala yang telah ditentukan. Skala yang digunakan adalah skala Likert, yang terdiri dari lima pilihan jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan observasi dan studi pustaka.

Model konseptual dari penelitian ini, yakni:



**Gambar 1. Model Konseptual**

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode SEM PLS (Structural Equation Modeling Partial Least Square) dengan bantuan software Smart PLS. SEM PLS adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan variabel yang kompleks, menggabungkan regresi dan analisis faktor. Teknik ini cocok digunakan ketika model penelitian melibatkan beberapa variabel independen dan dependen yang saling berinteraksi secara simultan.

Model Konseptual ini adalah gambaran antara variabel-variabel independent dengan dependent. Berpengaruh atau tidaknya variabel tersebut, dengan model konseptual ini juga akan memberitahu sesuatu hal yang masuk akal dalam keadaan tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti membahas pengaruh Penelitian dan Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

Pengujian dalam SEM PLS mencakup dua tahap utama: Outer Model dan Inner Model. Pada tahap Outer Model dilakukan uji validitas (konvergen dan diskriminan) serta uji reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian akurat dan konsisten. Sedangkan pada tahap Inner Model, dilakukan uji R-square, uji koefisien path, dan uji signifikansi untuk menganalisis hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum

Suku Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Jakarta Timur Dengan fasilitas yang lengkap, sektor ini siap menangani berbagai situasi darurat kebakaran dan penyelamatan. Kendaraan yang dimiliki meliputi 3 unit pompa dengan kapasitas 10.000 liter, 1 unit pompa dengan kapasitas 4.000 liter, 4 unit pompa dengan kapasitas 2.000 liter, 2 unit *light rescue*, 4 unit *water mist system* 2.000 liter, 5 unit *multi purpose*, 6 unit *ford ranger*, 7 unit *submersible pump*, 8 unit *fast attack*, 9 unit *smoke removal*, 10 unit *water mist system* 1.500 liter

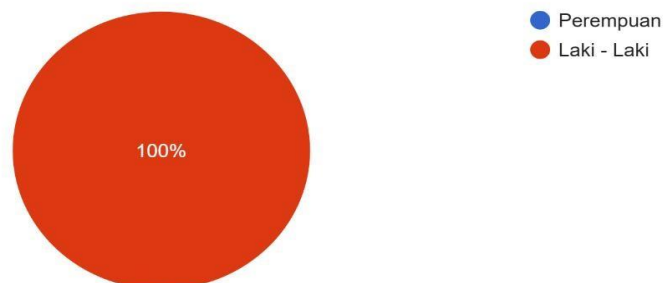
Dalam Jakarta Timur terdapat 10 sektor pemadam kebakaran, yaitu Sektor Matraman, Sektor Kramat Jati, Sektor Cakung, Sektor Pasar Rebo, Sektor Ciracas, Sektor Makassar, Sektor Cipayung, Sektor Duren Sawit, Sektor Jatinegara, dan Sektor Pulogadung dengan total keseluruhan perkiraan mencapai 900 hingga 1.000 pegawai pemadam kebakaran. Jumlah personil yang bertugas di ketiga sektor mencapai 214 pegawai, terdiri dari Kepala Seksi, Satgas Kelurahan, Petugas Operasional ASN, dan Petugas PJLP (Non-ASN). Sektor ini memiliki tugas utama dalam penanggulangan kebakaran di wilayah Jatinegara dan sekitarnya, pelaksanaan penyelamatan dalam situasi darurat, edukasi masyarakat mengenai pencegahan kebakaran, serta koordinasi dengan pemerintah daerah dan lembaga terkait dalam operasi penyelamatan. Dengan komitmen untuk memberikan respons yang cepat, efisien, dan profesional, Kantor Suku Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Jakarta Timur bertujuan melindungi masyarakat dan properti di wilayah tanggung jawabnya.

### Penyebaran dan Pengumpulan Kuesioner

#### Deskripsi Umum Responden

Responden penelitian ini yakni seluruh pegawai pemadam kebakaran dari 3 sektor pemadam di Jakarta Timur dengan jumlah responden 180.

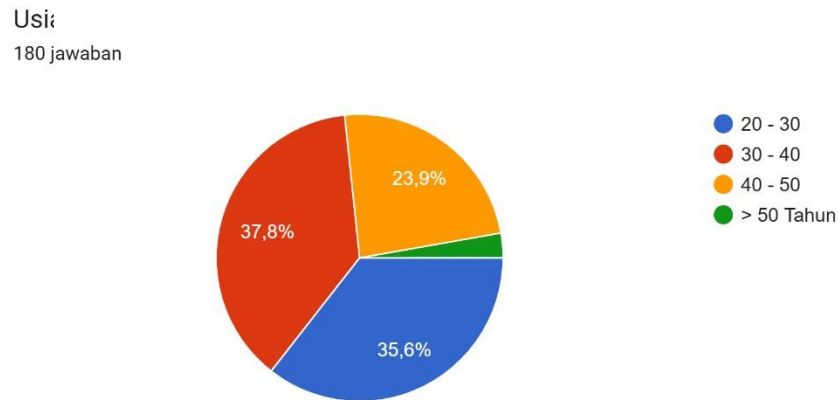
Jenis Kelamin  
180 jawaban



**Gambar 2. Diagram Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin yang mengisi kuesioner dari total pegawai kantor Kantor Suku Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Jakarta Timur yakni 180 laki-laki serta tidak ada perempuan yang berpartisipasi atas penelitian ini.

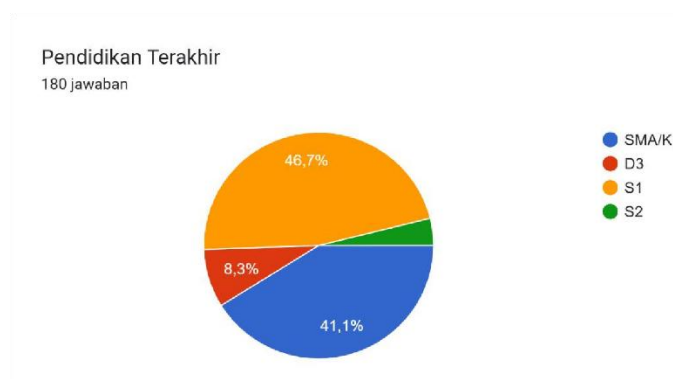
### Responden Berdasarkan Usia



**Gambar 3. Diagram Responden Berdasarkan Usia**

Responden yang paling banyak yakni usia atas 30-40 tahun yakni 68 pegawai dari total responden, kemudian pada rentang usia diatas 50 tahun paling sedikit yakni bertotal 5 pegawai, sedangkan usia 20-30 tahun yakni 64 pegawai serta rentang usia 40-50 tahun bertotal 43 pegawai.

#### Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

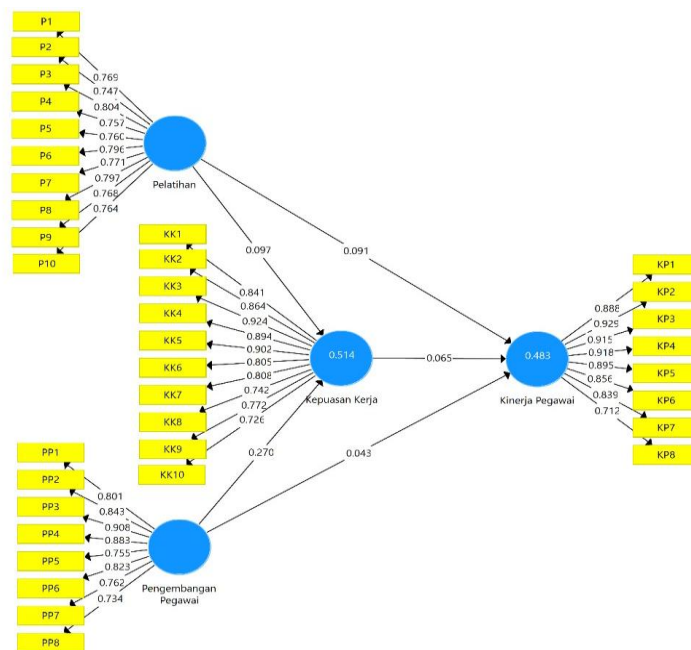


**Gambar 4. Diagram Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Bisa dipahami tentang pendidikan terakhir responden, yang paling banyak yakni S1 dengan total 84 pegawai, D3 dengan total 15 pegawai, SMA/K dengan total 74 pegawai, serta S2 dengan total 7 pegawai.

#### Hasil Analisis Data

##### Pengukuran Model (Outer Model)



**Gambar 5. Outer Model Penelitian**

Diketahui bahwa variabel Pelatihan (X1) memiliki nilai path coefficient 0,097 terhadap Kepuasan Kerja (Z), sementara Pelatihan (X1) memiliki nilai path coefficient 0,091 terhadap Kinerja Pegawai (Y). Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai path coefficient 0,065 terhadap Kinerja Pegawai (Y). Pengembangan Pegawai (X2) menunjukkan nilai path coefficient 0,270 terhadap Kepuasan Kerja (Z), Pengembangan Pegawai (X2) menunjukkan nilai path coefficient 0,043 terhadap Kinerja Pegawai (Y). Pelatihan dan Pengembangan Pegawai menunjukkan pengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai R Square sebesar 0,514, yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut dan Kepuasan Kerja. Selain itu, Pelatihan dan Pengembangan Pegawai juga berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja, dengan nilai R Square 0,483, yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut dan Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.

### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Outer Loading

**Tabel 1. Hasil Outer Loading Pelatihan**

Item	Hasil Outer Loading	Syarat Convergent Validity	Kesimpulan
X1.1	0,769	0,7	valid
X1.2	0,747,	0,7	Valid
X1.3	0,804	0,7	Valid
X1.4	0,757	0,7	Valid
X1.5	0,760	0,7	Valid
X1.6	0,796	0,7	Valid
X1.7	0,771	0,7	Valid
X1.8	0,797	0,7	Valid



X1.9	0,768	0,7	Valid
X1.10	0,764	0,7	valid

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.0 (2025)

Bersumber Tabel 1, 10 item pertanyaan dari variabel pelatihan memiliki outer loading > 0,7 jadi dikatakan valid ataupunenuhi syarat convergent validity.

**Tabel 2. Hasil Outer Loading Pengembangan Pegawai**

Item	Hasil Outer Loading	Syarat Convergent Validity	Kesimpulan
X2.1	0,801	0,7	valid
X2.2	0,843	0,7	Valid
X2.3	0,908	0,7	Valid
X2.4	0,883	0,7	Valid
X2.5	0,755	0,7	Valid
X2.6	0,823	0,7	Valid
X2.7	0,762	0,7	Valid
X2.8	0,734	0,7	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.0 (2025)

Bersumber tabel 2. sudah dihasilkan kesimpulan melalui 8 item pertanyaan variabel pengembangan pegawai nilai *outer loading* > 0,7 maka dianggap valid dan melakukan pemenuhan syarat untuk *convergent validity*.

**Tabel 3. Hasil outer Loading Kinerja Pegawai**

Item	Hasil Outer Loading	Syarat Convergent Validity	Kesimpulan
Y1.1	0,888	0,7	valid
Y1.2	0,929	0,7	Valid
Y1.3	0,919	0,7	Valid
Y1.4	0,918	0,7	Valid
Y1.5	0,895	0,7	Valid
Y1.6	0,856	0,7	Valid
Y1.7	0,839	0,7	Valid
Y1.8	0,712	0,7	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.0 (2025)

Bersumber Tabel 3, terdiri dari 8 item pertanyaan variabel kinerja pegawai nilai *outer loading* > 0,7 maka dapat dikatakan valid dan memenuhi syarat *convergent validity*.



**Tabel 4. Hasil outer Loading Kepuasan Kerja**

Item	Hasil Outer Loading	Syarat Convergent Validity	Kesimpulan
Z1.1	0,841	0,7	<i>valid</i>
Z1.2	0,864	0,7	<i>Valid</i>
Z1.3	0,924	0,7	<i>Valid</i>
Z1.4	0,894	0,7	<i>Valid</i>
Z1.5	0,902	0,7	<i>Valid</i>
Z1.6	0,805	0,7	<i>Valid</i>
Z1.7	0,802	0,7	<i>Valid</i>
Z1.8	0,742	0,7	<i>Valid</i>
Z1.9	0,772	0,7	<i>Valid</i>
Z1.10	0,726	0,7	<i>valid</i>

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.0 (2025)

Bersumber Tabel 4, terdiri dari 10 item pertanyaan variabel kepuasan kerja nilai *outer loading* > 0,7 maka dapat dikatakan valid dan memenuhi syarat *convergent validity*.

### Cronbach Alpha

**Tabel 5. Hasil Cronbach Alpha**

Variabel	Hasil	Standart Cronbach Alpha	Kesimpulan
X1	0,926	0.7	Reliabel
X2	0,927	0.7	Reliabel
Y	0,954	0.7	Reliabel
Z	0,949	0.7	Reliabel

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Hasil uji **Cronbach's Alpha** menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi pada variabel independen dan dependen, yaitu **Pelatihan (X1)** dengan nilai 0,926, **Pengembangan Pegawai (X2)** sebesar 0,927, **Kinerja Pegawai (Y)** sebesar **0,954**, dan **Kepuasan Kerja (Z)** sebesar 0,949. Semua nilai ini melebihi batas minimum 0,7, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan konsisten dan reliabel dalam mengukur variabel-variabel penelitian. Dengan demikian, seluruh instrumen dinyatakan **layak digunakan** untuk pengumpulan data.

### Composite Reliability

**Tabel 6. Hasil Composite Reliability**

Variabel	Hasil	Standart Composite Reliability	Kesimpulan
X1	0,937	0.7	Reliabel
X2	0,941	0.7	Reliabel
Y	0,962	0.7	Reliabel
Z	0,957	0.7	Reliabel

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Hasil uji **Composite Reliability** menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi pada variabel independen dan dependen, yaitu **Pelatihan (X1)** dengan nilai 0,937, **Pengembangan Pegawai (X2)** sebesar 0,941, **Kinerja Pegawai (Y)** sebesar 0,962, dan **Kepuasan Kerja (Z)** sebesar 0,957. Semua nilai ini melebihi batas minimum 0,7, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan konsisten dan reliabel dalam mengukur variabel-variabel penelitian. Dengan demikian, seluruh instrumen dinyatakan **layak digunakan** untuk pengumpulan data.

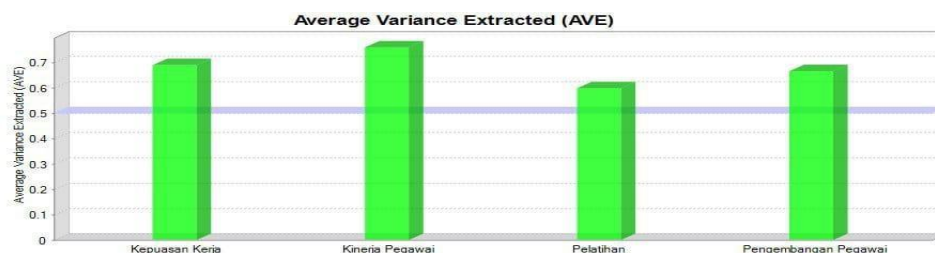
### Average Variant Extracted (AVE)

**Tabel 7. Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0,598
X2	0,665
Y	0,759
Z	0,690

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Sesuai tabel 7, semua variabel memiliki nilai AVE > 0,5 yakni X1 (0,598 > 0,5), X2 (0,665 > 0,5), Y (0,759 > 0,5), dan Z (0,690 > 0,5) maka telah ditegaskan bahwa indikator serta variabelnya telah mencapai *discriminant validity*.



**Gambar 6. Grafik Average Variance Extracted**

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

### Uji Diskriminan Validitas

#### Discriminant Validity – Fornell Larcker

**Tabel 8. Hasil Fornell-Larcker**

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterio
--

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Pelatihan	Pengembangan Pegawai
Kepuasan Kerja	0.830			
Kinerja Pegawai	0.611	0.871		
Pelatihan	0.624	0.624	0.773	
Pengembangan Pegawai	0.688	0.616	0.677	0.816

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Bersumber tabel 8, temuan uji fornell-larcker criterion menunjukkan bahwa square root tiap konstruk AVE lebih tinggi daripada nilai korelasinya dengan konstruk lain. Hal tersebut menunjukkan persyaratan nilai discriminant validity sudah terpenuhi dan dapat diterima.

### Discriminant Validity – Cross Loading

**Tabel 9. Hasil Cross Loading Pelatihan**

Indikator	Variabel			
	Pelatihan	Pengembangan Pegawai	Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja
X1.1	0.769	0.494	0.546	0.534
X1.2	0.747	0.494	0.496	0.494
X1.3	0.804	0.545	0.411	0.455
X1.4	0.757	0.449	0.384	0.388
X1.5	0.760	0.620	0.512	0.548
X1.6	0.796	0.587	0.572	0.512
X1.7	0.771	0.544	0.542	0.529
X1.8	0.797	0.524	0.402	0.425
X1.9	0.768	0.433	0.393	0.389
X1.10	0.764	0.496	0.484	0.480

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Bersumber data tabel 9, *cross loading* Pelatihan secara menyeluruh memiliki nilai *cross loading* > variabel lainnya serta *cross loading* > 0,7 jadi penuhi syarat *discriminant validity*.

**Tabel 10. Hasil Cross Loading Pengembangan Pegawai**

Indikator	Variabel
-----------	----------

	Pelatihan	Pengembangan Pegawai	Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja
X2.1	0.617	0.801	0.464	0.534
X2.2	0.496	0.843	0.446	0.507
X2.3	0.635	0.908	0.614	0.673
X2.4	0.617	0.883	0.602	0.632
X2.5	0.575	0.755	0.496	0.521
X2.6	0.512	0.823	0.436	0.538
X2.7	0.459	0.762	0.444	0.515
X2.8	0.478	0.734	0.469	0.531

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Berdasarkan data tabel 10. diatas bahwa nilai *cross loading* Pengembangan Pegawai lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* > 0,7 sehingga dapat memenuhi syarat *discriminant validity*.

**Tabel 11. Hasil Cross Loading Kinerja Pegawai**

Indikator	Variabel			
	Pelatihan	Pengembangan Pegawai	Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja
Y1.1	0.497	0.536	0.888	0.498
Y1.2	0.558	0.600	0.929	0.559
Y1.3	0.549	0.585	0.915	0.557
Y1.4	0.507	0.552	0.918	0.576
Y1.5	0.499	0.518	0.895	0.543
Y1.6	0.587	0.534	0.856	0.518
Y1.7	0.557	0.494	0.839	0.488
Y1.8	0.589	0.456	0.712	0.503

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Bersumber data tabel 11, *cross loading* dari Kinerja Pegawai lebih besar dari variabel lainnya serta *cross loading* > 0,7 jadi penuhi syarat *discriminant validity*.

**Tabel 12. Hasil Cross Loading Kepuasan Kerja**

Indikator	Variabel			
	Pelatihan	Pengembangan Pegawai	Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja

Z1.1	0.769	0.494	0.546	0.841
Z1.2	0.747	0.494	0.496	0.864
Z1.3	0.804	0.545	0.411	0.924
Z1.4	0.757	0.449	0.384	0.894
Z1.5	0.760	0.620	0.512	0.902
Z1.6	0.796	0.587	0.572	0.805
Z1.7	0.771	0.544	0.542	0.808
Z1.8	0.797	0.524	0.402	0.742
Z1.9	0.768	0.433	0.393	0.772
Z1.10	0.764	0.496	0.484	0.726

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Bersumber data tabel 12, *cross loading* dari Kepuasan kerja lebih besar dari variabel lainnya serta *cross loading* > 0,7 jadienuhi syarat *discriminant validity*.

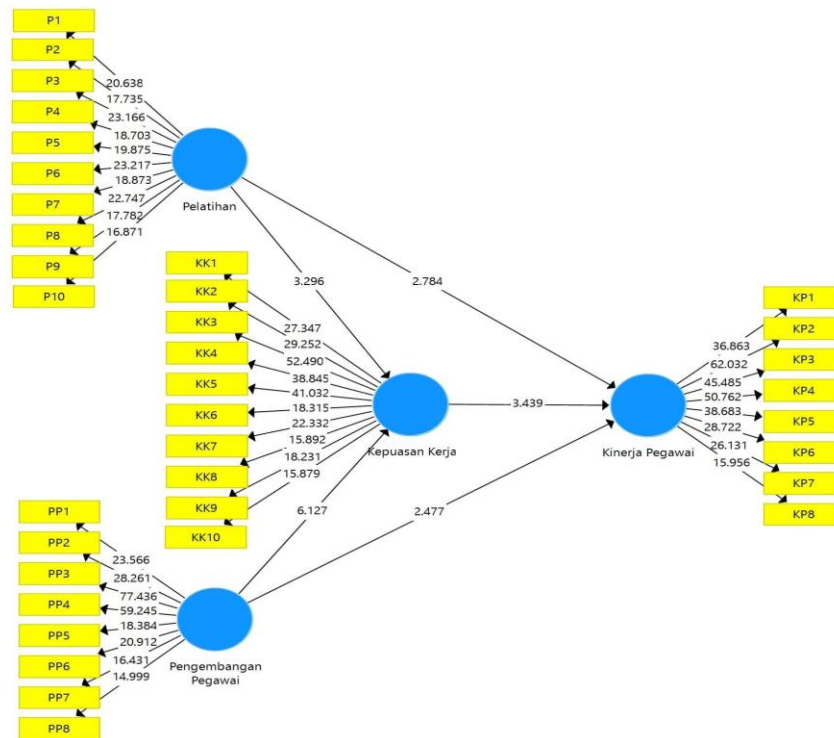
**Tabel 13. Uji Multikolineritas**

	Pelatihan	Pengembangan Pegawai	Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja
Pelatihan			2.024	1.846
Pengembangan Pegawai			2.344	1.846
Kinerja Pegawai				
Kepuasan Kerja			2.080	

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Berdasarkan pada keterangan tabel diatas pemeriksaan evaluasi model struktural dilakukan dalam tiga tahap yaitu pertama memeriksa tidak adanya multikolinier antara variabel dengan ukuran inner VIF (Variance Inflated Factor), Nilai Inner VIF dibawah 5 menunjukkan tidak ada multikolinier antara variable. Berdasarkan pada keterangan tabel diatas terutama pada tabel 4.17 Inner Model mengenai VIF, nilai VIF untuk masing-masing variable item Pelatihan, Pengembangan Pegawai, Kepuasan Kerja memiliki nilai VIF dibawah 5 artinya tidak terdapat multikolinier antar variable.

### Hasil Analisis Struktural Model (*Inner Model*)



**Gambar 7. Inner Model**

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Berdasarkan data, Dapat diketahui angka-angka yang tertera pada variabel laten Pelatihan serta Kepuasan kerja yakni nilai t statistik. Dengan kriterianya yakni apabila nilai t statistik di atas dari 1,96 akibatnya bisa ditegaskan kalau korelasi atas variabel laten yakni signifikan. Pelatihan dengan Kepuasan Kerja nilai t statistiknya 3.296 ini sudah di atas dari >1,96. Akibatnya bisa ditegaskan Pelatihan mempengaruhi Kepuasan Kerja. Pelatihan dengan Kinerja Pegawai nilai t statistiknya 2.784 ini sudah di atas dari >1,96. Akibatnya bisa ditegaskan Pelatihan mempengaruhi Kinerja Pegawai. Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai nilai t statistiknya 3.439 ini sudah di atas dari >1,96. Akibatnya bisa ditegaskan Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja Pegawai. Pengembangan Pegawai dengan Kepuasan Kerja nilai t statistiknya 6.127 ini sudah di atas dari >1,96. Akibatnya bisa ditegaskan Pengembangan Pegawai mempengaruhi Kepuasan Kerja. Pengembangan Pegawai dengan Kinerja Pegawai nilai t statistiknya 2.477 ini sudah di atas dari >1,96. Akibatnya bisa ditegaskan Pelatihan mempengaruhi Pengembangan Pegawai.

## R-square (R2)

**Tabel 14. Nilai R-Square**

R-Square Overview		
	R-square	R-square adjusted
Y1	0.492	0.483
Z1	0.519	0.514

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Bersumber tabel 14, nilai R Square Adjusted untuk variable X1, X2 dan Z1 terhadap Y1 yaitu sebesar 48,3%. Hal ini menunjukkan bahwa sebaran variable Y1 dapat dijelaskan oleh variable X1,

X2 dan Z1 sebesar 48,3%. Sisanya 49,2% dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Bersumber tabel 14, nilai R Square Adjusted untuk variable X1 dan X2 terhadap Z1 yaitu sebesar 51,4%. Hal ini menunjukkan bahwa sebaran variable Z1 dapat dijelaskan oleh variable X1 dan X2 sebesar 51,4%. Sisanya 51,9% dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### F-Square

**Tabel 15. Nilai F-Square**

F-Square-Matrix			
	Pelatihan	Pengembangan Pegawai	Kinerja Pegawai
Pelatihan			0.091
Pengembangan Pegawai			0.043
Kinerja Pegawai			0.065
Kepuasan Kerja			

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)

Berdasarkan sajian data tabel 15 diatas, pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai memiliki level moderat yaitu sebesar 0,091. Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja memiliki level besar yaitu sebesar 0,097. Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai memiliki level moderat yaitu sebesar 0,043. Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja memiliki level moderat yaitu sebesar 0,270. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki level moderat yaitu sebesar 0,065.

### Hasil Analisis Pengujian Hipotesis

**Tabel 16. Hasil Uji Hipotesis-Bootstrapping**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
X1 -> Y1	0.306	0.294	0.089	2.784	0.001
X1 -> Z1	0.293	0.294	0.089	3.296	0.001
X2 -> Y1	0.227	0.236	0.092	2.477	0.014
X2 -> Z1	0.489	0.490	0.080	6.127	0.000
Z1 -> Y1	0.263	0.266	0.076	3.439	0.001
X1 -> Z1 -> Y1	0.077	0.079	0.036	2.139	0.033
X2 -> Z1 -> Y1	0.129	0.130	0.041	3.169	0.002

Sumber: Data diolah Smart PLS 4.0 (2025)



Nilai signifikansi antar konstruk, nilai t-statistik, dan nilai p dapat diperhatikan untuk menentukan apakah suatu hipotesis diterima atau tidak. Dengan cara ini, estimasi pengukuran pengukuran dan standar kesalahan tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Jika nilai signifikansi t lebih besar dari 1.96 dan atau nilai p kurang dari 0.05, hipotesis diterima. Sebaliknya,  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dapat disimpulkan bahwa  $X_1$  berpengaruh positif terhadap  $Y_1$  sebesar 0,306 (positif) yang menunjukkan arah hubungan  $X_1$  terhadap  $Y_1$  adalah positif dengan t statistic sebesar 2,784 (diatas 1,96) dan p value sebesar 0,001 (dibawah 0,05).

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

Pelatihan secara parsial berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, dapat disimpulkan bahwa  $X_1$  berpengaruh positif terhadap  $Z_1$  sebesar 0,293 (positif) yang menunjukkan arah hubungan  $X_1$  terhadap  $Z_1$  adalah positif dengan t statistic sebesar 3,296 (diatas 1,96) dan p value sebesar 0,001 (dibawah 0,05).

### **Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai**

Pengembangan Pegawai secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dapat disimpulkan bahwa  $X_2$  berpengaruh positif terhadap  $Y_1$  sebesar 0,227 (positif) yang menunjukkan arah hubungan  $X_2$  terhadap  $Y_1$  adalah positif dengan t statistic sebesar 2,477 (diatas 1,96) dan p value sebesar 0,014 (dibawah 0,05).

### **Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja**

Pengembangan Pegawai secara parsial berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, dapat disimpulkan bahwa  $X_2$  berpengaruh positif terhadap  $Z_1$  sebesar 0,489 (positif) yang menunjukkan arah hubungan  $X_2$  terhadap  $Z_1$  adalah positif dengan t statistic sebesar 6,127 (diatas 1,96) dan p value sebesar 0,000 (dibawah 0,05).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dapat disimpulkan bahwa  $Z_1$  berpengaruh positif terhadap  $Y_1$  sebesar 0,263 (positif) yang menunjukkan arah hubungan  $Z_1$  terhadap  $Y_1$  adalah positif dengan t statistic sebesar 3,439 (diatas 1,96) dan p value sebesar 0,001 (dibawah 0,05).

### **Kepuasan Kerja dapat Memediasi Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

$Z_1$  dapat memediasi pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_1$ , dapat disimpulkan bahwa  $Z_1$  dapat memediasi pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_1$  karena memiliki t statistik sebesar 2,139 (diatas 1,96) dan p value sebesar 0,033 (dibawah 0,05).

### **Kepuasan Kerja dapat Memediasi Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai**

$Z_1$  dapat memediasi pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y_1$ . Dari table 4.20 tersebut, dapat disimpulkan bahwa  $Z_1$  dapat memediasi pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y_1$  karena memiliki t statistik sebesar 3,169 (diatas 1,96) dan p value sebesar 0,002 (dibawah 0,05).

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian, ditemukan bahwa Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Jenjang Karir dan Kepuasan Kerja, menunjukkan bahwa faktor lain seperti pencahayaan atau kebisingan dapat memengaruhi hasil. Kepemimpinan Transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Jenjang Karir dan Kepuasan Kerja, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi dan perkembangan karir karyawan. Namun, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Jenjang Karir, begitu pula saat menjadi variabel mediasi antara Lingkungan Kerja dan Jenjang Karir maupun antara Kepemimpinan Transformasional dan Jenjang Karir. Artinya, meskipun karyawan merasa puas dalam bekerja, hal itu tidak selalu berujung pada peningkatan jenjang karir.

Disarankan agar perusahaan perlu memperhatikan dan meningkatkan Lingkungan Kerja yang nyaman bagi karyawan. Perusahaan juga memperkuat Kepemimpinan Transformasional yang lebih sistematis, seperti pemimpin yang *idealized influence*, Pemimpin yang *Inspirational Motivation*, pemimpin yang *intellectual stimulation*, serta pemimpin yang *individual consideration* pada karyawan. Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek kepuasan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan. Upaya yang dapat dilakukan meliputi lingkungan kerja yang baik, kepuasan dalam hidup, memiliki kesehatan jasmani dan rohani, serta terciptanya kepuasan dalam bekerja itu sendiri. Dengan aspek-aspek tersebut, karyawan dapat lebih fokus dalam mencapai tujuan karirnya.

## REFERENSI

- Ananda, S., & Hadi, H. K. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(5), 587–600. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i5.289>
- Ananta Nasution, N., & Mujiatun, S. (2024). the Influence of Transformational Leadership and Career Development on Employee Performance Through Job Satisfaction As an Intervening Variable (Study At Pt. Alfa Scorpii Marelán). *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7, 5519–5532.
- Andinni, L. A., & Harun, P. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. X Yang Bekerja Di Customer Product Division). *Journal of Accounting, Management and Islamic Economics*, 2(1), 187–206. <https://doi.org/10.35384/jamie.v2i1.541>
- Ayunasrah, T., Ratnawati, Diana, R., & Ansari. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wisma Sehati BSD Tangerang Selatan. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 1(2), 115–136. <https://doi.org/10.35912/simo.v1i2.712>
- Ayunasrah, T., Ratnawati, R., Diana, R., & Ansari, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.55542/juiim.v4i1.147>
- Deddy, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(01), 171–185. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i01.17274>
- Dessy Marhandrie, H. Burhanuddin, Feri Antoni, Darmawanto, & Sasmita Rusnaini. (2024). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Jenjang Karir, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Jakarta dan Bekasi. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 22(1), 77–88. <https://doi.org/10.31253/pe.v22i1.2669>
- Fahmy, R., Lukito, H., & Zuhri, M. (2023). PERFORMANCE EVALUATION: An intervening model of job

- satisfaction, transformational leadership and career development. *Journal Publicuho*, 6(2), 366–376. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i2.132>
- Fatmawati, Y., & Wibisono, C. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pertimbangan Pasar Kerja Dan Jenjang Karir Terhadap Pemilihan Karir Sebagai Auditor. *Zona Keuangan: Program Studi Akuntansi (S1) Universitas Batam*, 13(2), 17–25. <https://doi.org/10.37776/zuang.v13i2.1506>
- Guavis, A. M., Mala, Y., & Nettie, N. (2023). Transformational Leadership: A Pathway To Teacher's Growth Mindset. *JUPE : Jurnal Pendidikan Mandala*, 8(3), 918. <https://doi.org/10.58258/jupe.v8i3.5924>
- Hanifah, Rahman, P. R. U., & Pratomo, R. Y. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Trasformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan di Kabupaten Karawang*. 2, 218–225.
- Hassanah, F. N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Organization Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Pt. Perkebunan Nusantara Iv (Persero) Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 123–134. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.15948>
- Hutabarat, L., Bangun, J., Siregar, H., & Skylab, J. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Jenjang Karir Pada Kantor Camat Tiga Binanga Kabupaten Karo. *Jurnal Global Manajemen*, 9(2), 50–58. <http://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/global/article/view/990%0Ahttps://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/global/article/download/990/828>
- Ikham, A. A., Permata, S. U., Tahawa, T. H., & Qamariah, N. (2022). The Influence Of Transformational Leadership And Career Development On Employee Motivation Of PT . Bank Sulselbar Majene Branch Office. *Journal of Economic, Public, and Accounting*, 5(1), 1–9.
- Ishlahi, A. I. (2022). Pengaruh Pola Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Aparat Desa. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen, Volume 11*(1), 1–17.
- Khairuddin, K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Islamika Granada*, 1(1), 27–33. <https://doi.org/10.51849/ig.v1i1.10>
- Khamaidi, K., Ardiana, I. D. K. R., & Ridwan, M. S. (2022). Transformational Leadership, Employment Competency and Career Levels As Predictors of Job Satisfaction and Employee Performance. *Media Mahardhika*, 20(3), 415–427. <https://doi.org/10.29062/mahardika.v20i3.421>
- Lestari, L., Herawati, A., & Yuningsih, T. (2023). The Influence of Transformasional Leadership Style, Work Ethic, and Employee Competence on Employee Performance at the Population and Civil Registration Office of Rejang Lebong Regency. *KnE Social Sciences*, 2023, 411–430. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i11.13563>
- Lestari, P. (2023). *Kerja Perawat di Ruang Rawat Inap*.
- Meutia, K. I., & Narpati, B. (2021). Kontribusi Beban Kerja dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 5(1), 42. <https://doi.org/10.32493/frkm.v5i1.12426>
- Mulianingsih, S. (2020). Pengaruh Strategi Manajemen Perubahan Dan Kepemimpinan Transformasional Dalam Merubah Budaya Organisasi. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik*, 3(3), 42–52. <https://doi.org/10.54783/japp.v3i3.314>
- Rahayu, M., & Asmike, M. (2024). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN JENJANG KARIR TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT SAMPOERNA TBK MADIUN. *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi* 6, September 2024.
- Rahsel, Y., Kasmi, K., & Sholikhah, S. M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Indo Lampung. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Jurnal Ilmiah Multi Science*, 15(01), 11–22. <https://doi.org/10.52657/jiem.v15i01.2385>
- Sabariah, Sinurat, R., & Gultom, P. (2024). Pengaruh Jenjang Karir Dan Tunjangan Kerja Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pegawai Kontrak. *Jurnal Suluh Pendidikan*, 12(1). <https://jurnal.uhn.ac.id/index.php/jsp/article/view/1506%0Ahttps://jurnal.uhn.ac.id/index.php>

- p/jsp/article/download/1506/605
- Setiarlan, A., Ahmadun, Nurminingsih, & Asim. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Jasa Swadaya Utama. *Journal of Humanities Social Sciences and Business (Jhssb)*, 1(1), 47–58. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v1i1.53>
- Siagian, tomy sun, & Khair, H. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 4(01), 1–6.
- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Super setia sagita medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273–281.
- Silalahi, L. (2022). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Literature Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 257–269. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i3.830>
- Sinaga, N. sofiah, Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- Sukasrana, G., & Iqbal, M. A. (2024). *The Effect of Work Environment, Career Ladder on Job Satisfaction and Turnover Intention as Mediating Variables at BPJS Ketenagakerjaan*. 7(August), 299–314.
- Sylvani, Jufri, A., & Qodriah, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon. *Eqien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.34308/eqien.v7i1.104>
- Trisnawaty, M., & Parwoto, P. (2021). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN (Studi Kasus pada Bagian Produksi 1 PT JS Jakarta). *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 22(2), 84–92. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v22i2.12361>
- Utarini, E. D., & Riyanto, S. (2024). The Influence of Work Environment, Organizational Culture, and Career Path on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Digital Marketing Science*, 1(1), 58–73. <https://doi.org/10.54099/ijdms.v1i1.843>