



Pengaruh *Transformational Leadership*, *Communication* dan *Work Environment* terhadap Kinerja Perangkat Desa melalui *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi

Dala Noor Iftikhar^{1*}, Yasmin Mutiaramadhani²

¹⁻² Institut Teknologi dan Bisnis Adias Indonesia

Alamat: Jalan Tegalmati No. 22 Petarukan Pemalang

Korespondensi penulis: dalanooriftikhar@gmail.com*

Abstract. Human resources play a fundamental role as a key component in supporting the success of an organization or agency, including village governments, as they serve as the link between formulated visions, missions, and targets and their actual implementation in the field. This study specifically focuses on examining the influence of transformational leadership, communication, and the work environment on the performance of village officials, with job satisfaction as a key mediating variable. The research method employed a quantitative approach with purposive sampling, involving 79 village officials deemed representative of the population. The findings indicate that transformational leadership partially has a significant impact on increasing the motivation, loyalty, and work ethic of village officials, as visionary leaders are able to direct, inspire, and encourage employees to work more optimally. Communication has also been shown to play a significant role, as open, two-way, and transparent communication minimizes misunderstandings and creates harmonious working relationships among employees and between superiors and subordinates. A conducive work environment, both physically, psychologically, and socially, contributes to a sense of security, comfort, and higher work morale. Furthermore, this study confirms that job satisfaction is a crucial mediating factor in linking transformational leadership, communication, and the work environment with the performance of village officials. This is because when employees are satisfied with their jobs, their commitment, productivity, and dedication to their tasks increase significantly. Therefore, this study emphasizes the need for an integrated strategy in human resource management at the village level, with an emphasis on an inspirational leadership style, an effective communication system, the creation of a healthy work environment, and increasing job satisfaction as a sustainable effort.

Keywords: Communication, Job Satisfaction, Transformational Leadership, Village Officials' Performance, Work Environment.

Abstrak. Tenaga kerja manusia menempati posisi fundamental sebagai komponen utama dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi atau instansi, termasuk pemerintahan desa, karena merekalah yang menjadi penghubung antara visi, misi, dan target yang dirumuskan dengan implementasi nyata di lapangan. Penelitian ini secara khusus difokuskan untuk menelaah pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja perangkat desa dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang berperan penting. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling, melibatkan 79 pegawai perangkat desa yang dipandang mampu mewakili populasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan motivasi, loyalitas, serta etos kerja pegawai desa, sebab pemimpin yang visioner mampu mengarahkan, menginspirasi, dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Faktor komunikasi juga terbukti memiliki peran besar karena komunikasi yang terbuka, dua arah, dan transparan akan meminimalkan kesalahpahaman serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis antarpegawai maupun antara atasan dengan bawahan. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari sisi fisik, psikologis, maupun sosial, turut berkontribusi dalam menciptakan rasa aman, nyaman, dan semangat kerja yang lebih tinggi. Lebih jauh, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor mediasi yang krusial dalam menghubungkan kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan lingkungan kerja dengan kinerja perangkat desa, sebab ketika pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, maka komitmen, produktivitas, serta dedikasi terhadap tugas meningkat secara signifikan. Dengan demikian, penelitian ini menekankan perlunya strategi terpadu dalam pengelolaan sumber daya manusia di tingkat desa, dengan menitikberatkan pada gaya kepemimpinan yang inspiratif, sistem komunikasi yang efektif, penciptaan lingkungan kerja yang sehat, serta peningkatan kepuasan kerja sebagai upaya berkelanjutan.

Kata kunci: Communication, Job Satisfaction, Kinerja Perangkat Desa, Transformational Leadership, Work Environment.

1. LATAR BELAKANG

Unsur manusia memegang peranan penting elemen strategis yang berperan penting dalam menghubungkan berbagai aspek demi tercapainya keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam merealisasikan tujuan serta target sesuai acuan instansi. Bukan hanya itu, merupakan disiplin pendekatan ilmiah dan artistik dalam mengelola interaksi dan fungsi tenaga kerja untuk mencapai kontribusi terbaik terhadap pencapaian tujuan organisasi, individu, dan masyarakat. Fungsinya meliputi berbagai kegiatan mulai dari perekrutan, pelatihan, pengembangan, hingga pengelolaan interaksi Kinerja Perangkat Desa dan pihak manajemen (Hasibuan, 2019). Kinerja perangkat desa merujuk pada tingkat kemampuan serta output kinerja diperoleh aparat desa dalam menjalankan tugas dan fungsinya, baik secara individu maupun secara tim. Kinerja ini dinilai berdasarkan pelaksanaan tanggung jawab, kewenangan, dan sasaran yang telah ditetapkan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, pembangunan, pelayanan publik, serta kegiatan pemberdayaan masyarakat di tingkat lokal.

Temuan ini muncul dari kesenjangan penelitian sebelumnya, yakni Irwanto et al., (2023), membuktikan transformational leadership tidak mempunyai dampak signifikan pada Kinerja Perangkat Desa. Hasil serupa ditemukan oleh Noviherni & Hanifah (2020) yang menyatakan bahwa communication tidak memberikan dampak berarti terhadap kinerja. Selain itu, Warongan et al.,(2022) menemukan bahwa work environment tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perangkat Desa. Temuan dari Sudama Triastuti et al., (2021) pun sejalan, di mana job satisfaction tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Perangkat Desa.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja perangkat desa merupakan perwujudan dari kemampuan dan hasil kerja aparat desa dalam menjalankan tugas serta fungsi utama, baik secara individu maupun secara kolektif. Kinerja ini dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain kualitas, kuantitas, kerja sama, ketepatan waktu, dan efektivitas pekerjaan (Mangkunegara, 2018).

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang mampu menginspirasi serta memotivasi pengikut untuk mengutamakan kepentingan bersama demi tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan ini ditandai oleh pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual (Robbins & Judge, 2017).

Komunikasi dalam konteks organisasi dipahami sebagai proses pembentukan dan penyampaian makna dalam hubungan sosial yang melibatkan berbagai elemen interaksi. Proses

komunikasi yang efektif tercermin melalui kejelasan pesan, ketepatan, dan penggunaan media komunikasi yang sesuai (Griffin, 2014).

Lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi fisik, sosial, budaya, dan struktural di tempat kerja yang dapat memengaruhi semangat, motivasi, dan output kerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik mampu mendorong peningkatan hasil kerja baik secara individu maupun kelompok. Indikator lingkungan kerja antara lain tata letak ruang kerja, pencahayaan, dan kualitas hubungan sosial (Mangkunegara, 2018).

Kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasa puas terhadap pekerjaannya, yang ditentukan oleh berbagai faktor seperti kompensasi, kondisi kerja, dan interaksi antar rekan kerja. Tingkat kehadiran, kepuasan kerja secara umum, dan produktivitas menjadi indikator utama untuk menilai kepuasan kerja (Luthans, 2016).

3. METODE PENELITIAN

Desain penelitian adalah kerangka sistematis yang digunakan sebagai acuan dalam mengarahkan proses penelitian menuju pencapaian tujuan yang diinginkan. Pada studi ini, pendekatannya casual research yang mencari hubungan sebab akibat dengan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Teknik pengambilan sampel yang di pakai pada penelitian ini menggunakan metode pertimbangan sebanyak 79 perangkat desa.

Unit analisis penelitian ini adalah Perangkat Desa Sekecamatan Pemalang. Metode analisis data yang dipakai yaitu analisis jalur dan uji Sobel untuk menguji pengaruh tidak langsung (mediating effects).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Nilai ttabel untuk derajat kebebasan ($n-2$), yakni 79 ($79-2$), adalah sebesar 1,991. Sementara itu, hasil analisis menggunakan SPSS versi 26.0 menghasilkan nilai t statistik dan signifikansinya yang disajikan pada ringkasan dibawah ini :

Tabel 1. Hasil Analisis Uji T

Model	Coefficients ^a		t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	,875	1,475		,593
<i>Transformational Leadership X1</i>	,275	,080	,293	3,430
<i>Communication X2</i>	,264	,078	,280	3,391
<i>Work Environment X3</i>	,349	,078	,364	4,447
<i>Job Satisfaction Z</i>	,414	,123	,342	3,354

a. Dependent Variable: Kinerja Perangkat Desa Y
Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²) Persamaan 1

Koefisien determinasi menggambarkan sejauh mana variabel bebas mampu menerangkan perubahan variabel terikat. Nilai Adjusted R Square berkisar antara 0–1; semakin mendekati 1, model yang baik menjelaskan variabel terikat. Sebaliknya, nilai yang rendah menunjukkan penjelasan model masih lemah. Adapun hasil olah data SPSS menunjukkan nilai Adjusted R Square pada persamaan pertama sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²) Persamaan 1

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,733 ^a	,537	,518	,972

a. Predictors: (Constant), Work Environment X3, Communication X2, Transformational Leadership X1

b. Dependent Variable: Job Satisfaction Z

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Dari hasil tersebut dapat dihitung nilai *error* persamaan pertama, yakni

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,518} = \sqrt{0,482} = 0,694$$

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan 1

Analisis regresi linier berganda pada persamaan 1 berfungsi guna mengetahui seberapa jauh ukuran variabel bebas yakni, Transformational Leadership, Communication, dan Work Environment pada Job Satisfaction. Setelah di olah menggunakan SPSS berikut adalah hasil regresinya:

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan 1

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,082	1,381		,059
	<i>Transformational Leadership X1</i>	,360	,062	,465	,000
	<i>Communication X2</i>	,332	,062	,426	,000
	<i>Work Environment X3</i>	,326	,063	,412	,000

a. Dependent Variable: Job Satisfaction Z

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Didasarkan analisis persamaan 1 tersebut di dapat nilai koefisien yang menjelaskan bahwasannya Transformational Leadership mempunyai dampak yang baik pada Job Satisfaction dengan nilai regresinya 0,360. Communication memiliki dampak yang baik pada Job Satisfaction nilai regresinya 0,332. Sementara itu Work Environment juga memberikan dampak pada Job Satisfaction regresinya sebesar 0,326.

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_1$$

$$Z = 0,082 + 0,360X_1 + 0,332X_2 + 0,326X_3 + 0,694$$

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan 2

Koefisien determinasi mengevaluasi seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap perbedaan nilai pada variabel terikat dalam model regresi. Besaran Adjusted R Square berkisar antara 0 hingga 1; nilai rendah menandakan model kurang efektif, sedangkan nilai mendekati 1 menunjukkan model cukup baik dalam menjelaskan variabel terikat. Hasil analisis SPSS menunjukkan nilai Adjusted R Square untuk persamaan pertama sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan 2

Tabel 5.
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) (Persamaan 2)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,803 ^a	,644	,625	1,038

a. Predictors: (Constant), Job Satisfaction Z, Work Environment X3, Communication X2, Transformational Leadership X1

b. Dependent Variable: Kinerja Perangkat Desa Y

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Dari hasil tersebut dapat dihitung nilai error persamaan pertama, yakni

$$e_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,625} = \sqrt{0,375} = 0,612.$$

PEMBAHASAN

Variabel Transformational Leadership Mempunyai Dampak Signifikan Pada Kinerja Perangkat Desa

Pernyataan hipotesis pertama bahwasanya Transformational Leadership berdampak signifikan pada Kinerja Perangkat Desa dapat diterima. Pembuktiannya didukung skor t statistik besarnya $3,430 > 1,991$, serta nilai signifikansinya $0,001$ dibawah $0,05$, sehingga menunjukkan menegaskan hubungan kausal yang signifikan antara keduanya. Semakin meningkat Transformational Leadership maka akan meningkatkan pula Kinerja Perangkat Desa Sekecamatan Pematang.

Hal ini disebabkan karena pemimpin peduli serta memberikan perhatian khusus terhadap kendala bawahan dalam menjalankan tugas. Kepedulian ini tampak melalui kesediaannya mendengarkan, memberi arahan, serta menawarkan solusi sesuai situasi. Pendekatan tersebut membangun rasa dihargai, memperkuat hubungan kerja, dan mendorong peningkatan motivasi serta kinerja pegawai.

Riset ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Fernando et al (2024), Zeindra et al., (2020), Rusidarma Putra et al. (2023) dan Ahmad Naderi et al., (2019) berdampak signifikan pada Kinerja Perangkat Desa.

Variabel Communication Mempunyai Dampak Signifikan Pada Kinerja Perangkat Desa

Pernyataan dari hipotesis kedua yakni, Communication mempunyai dampak pada Kinerja Perangkat Desa kebenarannya terbukti. Pembuktiannya pada pengujian thitung $3,391 > 1,991$. Dengan nilai Sig. sebesar $0,001$, maka angka tersebut lebih rendah dibandingkan ambang batas $0,05$. Interpretasinya keterkaitan variabel atas Communication pada Kinerja Perangkat Desa yakni nyata sehingga semakin meningkat Communication maka akan meningkatkan pula Kinerja Perangkat Desa Sekecamatan Pematang. Hal ini disebabkan karena pegawai merasa puas dengan media komunikasi di tempat kerja, terutama karena akses informasi yang mudah, pesan yang jelas, dan dukungan terhadap koordinasi antarpegawai. Media yang responsif dinilai mempercepat informasi, meminimalkan miskomunikasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka. Efektivitas komunikasi ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Riset ini konsisten studi sebelumnya yakni Hasibuan et al. (2022), Diyanti et al. (2021), Wardani et al. (2022) dan Burhan (2022) dengan hasil penelitian variabel Communication mempunyai pengaruh pada Kinerja Perangkat Desa.

Variabel Work Environment Mempunyai Dampak Signifikan Ke Kinerja Perangkat Desa

Pernyataan pada hipotesis ketiga yakni variabel Work Environment mempunyai dampak signifikan pada Kinerja Perangkat Desa, benar terbukti.

Pembuktiannya hasil thitung 4,447 melebihi nilai ttabel 1,991. Sementara nilai Sig. menunjukkan $0,000 < 0,05$. Penjelasannya bahwa Work Environment mempunyai dampak yang baik pada Kinerja Perangkat Desa sehingga semakin meningkat Work Environment maka akan meningkatkan pula Kinerja Perangkat Desa Sekecamatan Pemalang. Hal ini karena pegawai menilai pencahayaan ruang kerja sudah memenuhi kebutuhan visual dalam menjalankan tugas. Pencahayaan yang baik mendukung konsentrasi, mengurangi kelelahan mata, dan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Sebagai bagian dari lingkungan kerja fisik, pencahayaan berperan penting dalam menjaga kesehatan, kenyamanan, dan peningkatan kinerja pegawai. Riset ini mendukung penelitian sebelumnya Wardani et al. (2022), Burhan (2022), Noviherni & Hanifah (2020), Jopanda (2021), Kumalasari & Efendi (2022), Anshori & Nurwulandari (2021), dan Triastuti et al.,(2021) dengan hasil penelitian variabel Work Environment mempunyai dampak baik pada Kinerja Perangkat Desa.

Variabel Transformational Leadership Mempunyai Dampak Signifikan Pada Kinerja Perangkat Desa melalui Job Satisfication atas Variable Mediasi

Pernyataan pada hipotesis ke empat menunjukkan bahwasanya variable Transformational Leadership berdampak pada Kinerja Perangkat Desa melalui Job Satisfication sebagai variabel mediasi terbukti kebenarannya. Pembuktiannya dari pengujian Sobel nilai t statistik 2,911 melebihi ttabel 1,991. Interpretasinya variabel Transformational Leadership mempunyai dampak pada Kinerja Perangkat Desa Sekecamatan Pemalang melalui Job Satisfication adalah signifikan. Hal itu dapat disebabkan karena pimpinan menunjukkan keteladanan melalui disiplin, integritas, tanggung jawab, dan etos kerja tinggi dalam setiap tugas. Sikap ini memberi dampak positif pada motivasi dan sikap kerja pegawai, karena pemimpin tidak hanya memberi arahan, tetapi juga menjadi panutan. Keteladanan dalam kepemimpinan transformasional mendorong kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja, serta menciptakan work environment yang inspiratif ataupun berdaya guna. Riset ini mendukung penelitian sebelumnya yakni Fernando et al (2024), Zeindra et al., (2020), Rusidarma Putra et al. (2023) dan Ahmad Naderi et al., (2019) dengan hasil penelitian variabel Transformational Leadership mempunyai dampak baik pada Kinerja Perangkat Desa dengan Job Satisfication sebagai mediator.

Variabel Communication Mempunyai Dampak Signifikan Pada Kinerja Perangkat Desa melalui Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi

Pernyataan dari hipotesis kelima Communication mempunyai dampak signifikan pada Kinerja Perangkat Desa melalui Job Satisfaction sebagai mediator dinyatakan diterima. Bukti tersebut selaras dengan hasil analisis Sobel, di mana skor t statistik 2,849 melebihi t tabel 1,991, sehingga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Interpretasinya Communication mempunyai dampak positif pada Kinerja Perangkat Desa Sekecamatan Pemalang melalui Job Satisfaction. Faktor penyebab dari kondisi ini adalah pegawai menerima informasi tugas secara jelas, terstruktur, dan mudah dipahami, sehingga lebih memahami tanggung jawab dan prosedur kerja. Komunikasi yang efektif ini membantu mengurangi kesalahan, meningkatkan efisiensi, dan memperlancar koordinasi. Kejelasan informasi turut mendorong kepuasan dan performa karyawan, serta menjadikan suasana kerja kondusif efisien. Riset ini mendukung hasil studi oleh Hasibuan et al. (2022), Diyanti et al. (2021), Wardani et al. (2022) dan Burhan (2022) dengan hasil penelitian variabel Communication mempunyai pengaruh nyata pada Kinerja Perangkat Desa dengan Job Satisfaction sebagai mediator.

Variabel Work Environment Mempunyai Pengaruh Nyata Pada Kinerja Perangkat Desa melalui Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi

Pernyataan hipotesis keenam Work Environment mempunyai dampak signifikan pada Kinerja Perangkat Desa dengan Job Satisfaction sebagai mediator terbukti valid. Bukti empiris ditunjukkan melalui hasil uji Sobel, di mana nilai t statistik 2,821 melebihi t tabel 1,991, yang mengindikasikan adanya pengaruh signifikan. Penjelasanannya, semakin meningkat Work Environment maka akan meningkatkan Kinerja Perangkat Desa melalui Job Satisfaction Sekecamatan Pemalang. Hal itu dapat disebabkan karena pegawai merasakan sikap saling menghargai dari rekan kerja melalui komunikasi sopan, kerja sama harmonis, dan pengakuan terhadap kontribusi masing-masing. Penghargaan ini memperkuat hubungan antarpegawai, menciptakan suasana kerja yang suportif, serta mendorong kolaborasi dan semangat kerja. Lingkungan sosial yang positif meningkatkan kepuasan dan kinerja, serta membentuk tim yang solid dan produktif. Hasil riset ini memberikan dukungan terhadap temuan sebelumnya yang dikemukakan Wardani et al. (2022), Burhan (2022), Noviherni & Hanifah (2020), Jopanda (2021), Kumalasari & Efendi (2022), Anshori & Nurwulandari (2021), dan Triastuti et al.,(2021) dengan hasil penelitian variabel Work Environment mempunyai dampak signifikan pada Kinerja Perangkat Desa dengan Job Satisfaction sebagai mediator.

Variabel Job Satisfaction Bermakna Secara Statistic pada Kinerja Perangkat Desa

Hipotesys ketujuh memaparkan variabel Job Satisfication berpengaruh pada Kinerja Perangkat Desa terbukti kebenarannya. Hal ini dibuktikan dari hasil uji thitung sebesar $3,354 > 1,991$. Sementara skor Sig. menunjukan 0,001 lebih rendah dari 0,05. Penjelasanannya bahwa dampak variabel Job Satisfication pada Kinerja Perangkat Desa adalah meyakinkan sehingga semakin meningkat Job Satisfication akan menimbulkan peningkatan pula pada Kinerja Perangkat Desa Sekecamatan Pemalang. Hal itu dapat disebabkan karena pegawai menilai fasilitas dan sumber daya kerja seperti peralatan dan teknologi sudah memadai untuk mendukung tugas secara efektif dan efisien. Ketersediaan alat yang sesuai mempermudah pekerjaan, mengurangi hambatan teknis, dan meningkatkan produktivitas. Hal ini menciptakan kenyamanan kerja, mendorong motivasi, serta berdampak positif pada kinerja pegawai.

Riset ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Fernando et al (2024), Zeindra et al., (2020), Rusidarma Putra et al. (2023), Irwanto et al.,(2022), Ahmad Naderi et al., (2019) dan Hasibuan et al. (2022) dengan hasil penelitian Job Satisfication mempunyai dampak signifikan pada Kinerja Perangkat Desa.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari beberapa pengujian yang telah dipaparkan, bisa disimpulkan bahwasanya *Transformational Leadership*, *Communication*, *Work Environment*, dan *Job Satisfication* berpengaruh signifikan secara parsial pada Kinerja Perangkat Desa. Selain itu, Job Satisfication berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Transformational Leadership pada Kinerja Perangkat Desa. Demikian juga Communication pada Kinerja Perangkat Desa melalui *Job Satisfication*. Variabel *Work Environment* berpengaruh pada Kinerja Perangkat Desa melalui Job Satisfication.

DAFTAR REFERENSI

- Aditya, N. M. (2020). Dampak kompensasi, suasana kerja, dan tingkat kepuasan kerja terhadap performa pegawai pada RSUD Prambanan. *Riset Informasi Kesehatan*.
- Afandi, P. (2018). *Teori, konsep, dan ukuran dalam manajemen SDM*. Zanafafa Publishing.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2016). *Peran komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan Perusahaan Listrik Negara di wilayah Pekanbaru*. Salemba Empat.
- Amabile, T., & Pratt, M. (2016). An evolving framework of organizational creativity and innovation: Advancing understanding and impact.
- Anshori, I., & Nurwulandari, R. (2021). Impact of leadership style, reward system, and workplace conditions on performance with job satisfaction as an intervening factor in

- PT. Sembilan Cahaya Abadi employees. *International Journal of Social Service and Research*, 1(1).
- Aries, M., et al. (2017). Predicting employee discomfort from office design: The role of windows, views, and workspace characteristics. *Journal of Environmental Psychology*.
- Baker, J., et al. (2021). Digital disruption in book retail: The role of the internet. *Journal of Electronic Commerce*.
- Bakker, A. B., et al. (2014). The interplay between job burnout and engagement: A JD-R model examination. *Journal of Organizational Behavior*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2014). *Enhancing organizational performance via transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Leadership that transforms*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2015). Revisiting ethical leadership: Current insights and research agendas. *The Leadership Quarterly*.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Burhan, M. (2022). Peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara komunikasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Disiplin Ilmu*, 1(2). Universitas Katolik Widya Mandira Kupang. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v1i3.478>
- Diyanti, R., et al. (2021). Peran kepuasan kerja dalam menjembatani hubungan komunikasi dan komitmen organisasi terhadap performa pegawai di Bliss Barbershop Bali. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 2(2).
- Donnelly, H., & O'Neill, S. (2016). Understanding integration through the Northern Ireland experience. *Journal of Health Services Research & Policy*.
- Fernando, A., Bangun, R., Guci, D. A., & Indonesia, U. P. (2024). Kepuasan kerja sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai: Studi pada Kantor Desa Maileppet, Siberut Selatan. *Mount Hope Management International Journal*, 143–157.
- Fisk, R., et al. (2014). Mapping the historical progress of academic work in services marketing. *Journal of Retail Studies*.
- Floyd, M., et al. (2020). Sintesis temuan penelitian mengenai teori perlindungan motivasi. *Jurnal Sosial dan Psikologi*.
- Ghozali, I. (2018). *Strategi analisis multivariat melalui program IBM SPSS 23*. Universitas Diponegoro.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2014). *Dasar-dasar manajemen mutu total untuk efektivitas organisasi*. Pearson Education Ltd.
- Grawitch, M. J., et al. (2006). Towards a healthier workplace: A critical overview of workplace practices, employee wellness, and organizational growth. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Griffin, E. (2014). *A first look at communication theory*. McGraw-Hill.
- Hadiyanto, A. (2017). *Teori dan pengembangan: Iklim kelas dan iklim sekolah*. Kencana.
- Handayani, S. (2020). *Metodologi penelitian sosial*. Trussmedia Grafika.