

Motivasi Kerja sebagai Mediasi : Pengaruh Kompensasi Finansial dan Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

I Gusti Ayu Marchika Devi¹, Ika Yuliana², Makiah³, Irwan Cahyadi⁴, Febria Nurmelia Marlini⁵

Universitas Bumigora, Indonesia

igustiayumarchikaa@gmail.com¹, ika_yuliana@universitasbumigora.ac.id²,
makiah28@universitasbumigora.ac.id³, irwancahyadi@universitasbumigora.ac.id⁴,
febria@universitasbumigora.ac.id⁵

Submitted: 14th August 2025 | **Edited:** 21st September 2025 | **Issued:** 01st October 2025

Cited on: Devi, I. G. A. M., Yuliana, I., Makiah, M., Cahyadi, I., & Marlini, F. N. (2025). Motivasi Kerja sebagai Mediasi : Pengaruh Kompensasi Finansial dan Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(4), 1603-1610.

ABSTRACT

Employee satisfaction is a crucial factor in sustaining cooperative performance, particularly in organizations where human resources represent the core asset. However, inconsistencies in prior studies regarding the effect of financial compensation and employee development on job satisfaction indicate the need for further investigation. This study aims to analyze the influence of financial compensation and employee development on job satisfaction, with work motivation as a mediating variable. A quantitative associative approach was applied, using a saturated sampling technique involving 40 employees of Koperasi Simpan Pinjam Triananda Sari Utama. Data were analyzed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS. The results reveal that financial compensation and employee development significantly and positively affect job satisfaction. Employee development also has a significant positive impact on work motivation. However, work motivation does not significantly influence job satisfaction and fails to mediate the relationship between the independent and dependent variables. These findings suggest that, in the cooperative context, job satisfaction is more directly determined by compensation and development rather than by motivational mechanisms. The study highlights the importance of strengthening compensation systems and employee development programs while exploring additional factors that may enhance both motivation and job satisfaction.

Keywords: Financial Compensation, Employee Development, Job Satisfaction, Work Motivation, PLS-SEM

PENDAHULUAN

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fondasi penting dalam keberhasilan organisasi, termasuk koperasi. SDM yang kompeten, termotivasi, dan puas terhadap pekerjaannya akan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Pahira & Rinaldy, 2023). Dalam konteks koperasi, kepuasan kerja karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja internal, tetapi juga pada keberhasilan koperasi dalam memberikan manfaat ekonomi kepada anggotanya.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya kompensasi finansial. Kompensasi yang adil dan tepat waktu akan meningkatkan rasa dihargai serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik (Hartini & Adriansyah, 2025). Namun, hasil observasi di Koperasi Simpan Pinjam Triananda Sari Utama menunjukkan adanya ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi. Insentif yang diterima berbeda-beda sesuai unit kerja, dengan manajer memperoleh nominal terbesar sementara karyawan lapangan menerima jumlah relatif kecil. Walaupun besaran insentif ini sejalan dengan tanggung jawab masing-masing posisi, proses pencairan insentif yang memerlukan waktu cukup lama menimbulkan rasa kurang adil bagi sebagian karyawan. Hal ini berpotensi menurunkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.

Selain kompensasi, pengembangan karyawan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Program pengembangan berupa pelatihan, workshop, pembinaan karir, maupun coaching mampu meningkatkan keterampilan serta memberikan prospek karier yang lebih jelas (Mokobombang & Natsir, 2024). Karyawan yang memperoleh kesempatan berkembang cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi dan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya (Pamungkas, Qadrian, Jusung, & Sihombing, 2025).

Motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang menghubungkan kompensasi dan pengembangan dengan kepuasan kerja. Motivasi didefinisikan sebagai dorongan internal yang memengaruhi semangat kerja individu untuk mencapai tujuan organisasi (Wineka, 2025). Namun, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya ketidakkonsistenan. Misalnya, Astuti dan Arini (2018) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Syamsudhuha dan Abdurahman (2024) menemukan bahwa kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan.

Inkonsistensi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap) yang perlu diteliti lebih lanjut, khususnya mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis pengaruh kompensasi finansial dan pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, menggunakan studi kasus pada Koperasi Simpan Pinjam Triananda Sari Utama. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam literatur manajemen SDM, sekaligus implikasi praktis bagi pengelola koperasi dalam merancang strategi peningkatan kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

LANDASAN TEORI

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional positif yang timbul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya (Paparang, Areros, & Tatimu, 2021). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, loyal, dan menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal (Kurniawan & Tjahjono, 2021).

Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial mencakup imbalan yang diberikan organisasi dalam bentuk gaji, insentif, bonus, dan tunjangan yang dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja (Riyanto, Endri, & Herlisha, 2021). Sistem kompensasi yang adil dan sesuai beban kerja akan menumbuhkan rasa dihargai, sedangkan kompensasi yang tidak memadai dapat memunculkan ketidakpuasan (Handayani & Sudibyo, 2020).

Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan karir karyawan melalui pelatihan, promosi, dan pembinaan (Nurdin, Darma, & Astuti, 2021). Program pengembangan yang terarah mendorong peningkatan keterampilan sekaligus memberikan kepastian prospek karir, sehingga berdampak positif pada kepuasan dan motivasi kerja (Wibowo, 2022).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, termasuk kompensasi, pengembangan, pengakuan, dan peluang pertumbuhan. Teori modern seperti *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa motivasi tumbuh dari kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Deci & Ryan, 2020). Sementara itu, *Herzberg's Two-Factor Theory* menekankan pentingnya faktor motivator (pencapaian, pengakuan, tanggung jawab) dan faktor hygiene (kompensasi, kondisi kerja) dalam membentuk kepuasan kerja (Supriyanto, Ekowati, & Masyhuri, 2020).

Kompensasi finansial dan pengembangan karyawan secara teoritis dapat meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya berpengaruh pada kepuasan kerja. Namun, hubungan ini tidak selalu konsisten, sebagaimana ditunjukkan oleh perbedaan hasil penelitian terdahulu. Oleh karena itu, teori motivasi dan kepuasan kerja digunakan sebagai dasar konseptual untuk menganalisis peran motivasi sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal yang bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi finansial dan pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan hasil analisis yang terukur dan objektif, serta sesuai untuk menguji hipotesis yang berbasis hubungan antar variabel (Sugiyono, 2021).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Simpan Pinjam Triananda Sari Utama yang berjumlah 40 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, teknik sampling jenuh digunakan sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Teknik ini dianggap tepat karena memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang menyeluruh dari kondisi karyawan di koperasi tersebut (Creswell & Creswell, 2018).

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 1-5, yang disusun berdasarkan indikator dari variabel kompensasi finansial, pengembangan karyawan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Untuk menjamin keabsahan data, dilakukan uji validitas dan reliabilitas sebelum analisis lebih lanjut.

Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. PLS-SEM dipilih karena lebih sesuai digunakan pada penelitian dengan ukuran sampel relatif kecil, data yang tidak sepenuhnya memenuhi asumsi normalitas, serta model penelitian yang kompleks dengan adanya variabel mediasi (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2021). Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu uji validitas konvergen dan diskriminan, uji reliabilitas komposit, serta pengujian hipotesis menggunakan bootstrapping.

HASIL PENELITIAN

Convergent validity digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk mampu menjelaskan variabel yang diukur. Pengujian ini dilakukan melalui nilai *outer loading* dengan batas minimum 0,70 sebagai kriteria penerimaan (Hair et al., 2021). Indikator dengan nilai *outer loading* $\geq 0,70$ dinyatakan memiliki validitas konvergen yang memadai, sedangkan nilai di bawah batas tersebut umumnya harus dipertimbangkan untuk dihapus atau direvisi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel kompensasi finansial, pengembangan karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hal ini berarti semua item pernyataan dalam kuesioner telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, konstruk penelitian dapat dikatakan memiliki tingkat keandalan pengukuran yang baik, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu secara konsisten merefleksikan variabel laten yang diwakilinya, sehingga instrumen penelitian dapat dipercaya dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa konstruk penelitian benar-benar berbeda satu sama lain dan tidak saling tumpang tindih. Salah satu metode pengujian yang digunakan adalah dengan melihat nilai *cross loading*, di mana suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Selain itu, *discriminant validity* juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Menurut Hair et al. (2021), konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai AVE $> 0,50$.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu kompensasi finansial, pengembangan karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja memiliki nilai AVE di atas 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan indikator-indikatornya serta cukup berbeda dengan konstruk lainnya. Hal ini memperkuat bukti bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Composite Reliability

Reliabilitas konstruk menunjukkan konsistensi internal dari indikator yang digunakan untuk mengukur suatu variabel laten. Dua ukuran yang umum dipakai adalah Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Menurut Hair et al. (2021), nilai Cronbach's Alpha maupun CR yang lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang memadai. Khusus untuk penelitian eksploratif, nilai di atas 0,60 masih dapat diterima, tetapi standar 0,70 tetap menjadi acuan utama dalam penelitian manajemen dan sosial.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu kompensasi finansial, pengembangan karyawan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha maupun Composite Reliability jauh di atas 0,70. Hal ini menegaskan bahwa semua instrumen yang digunakan reliabel dan konsisten dalam mengukur konstruk yang diteliti. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan dapat dipercaya untuk menghasilkan data yang stabil dan dapat dipertanggungjawabkan dalam analisis selanjutnya.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,357$; $p < 0,05$). Temuan ini memperkuat penelitian Perwira (2019) dan Hartini & Adriansyah (2025) yang menyatakan bahwa kompensasi yang adil meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa insentif, gaji, dan tunjangan yang diberikan koperasi mampu meningkatkan perasaan dihargai karyawan, meskipun terdapat keluhan terkait keterlambatan pencairan.

Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karyawan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,572$; $p < 0,05$). Hasil ini sejalan dengan penelitian Mokobombang & Natsir (2024) serta Pamungkas et al. (2025) yang menekankan pentingnya pelatihan, pembinaan, dan promosi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan koperasi yang mendapat kesempatan berkembang menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, sehingga pengembangan dipandang sebagai investasi jangka panjang organisasi.

Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja

Temuan menunjukkan kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = -0,036$; $p > 0,05$). Hal ini berbeda dengan temuan Daulay (2019) yang menyatakan adanya pengaruh positif. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui karakteristik koperasi yang lebih menekankan nilai kebersamaan dan rasa memiliki dibanding faktor materi. Dengan demikian, motivasi karyawan lebih banyak dipengaruhi faktor non-finansial seperti budaya kerja kolektif.

Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,908$; $p < 0,05$). Hasil ini mendukung penelitian Wineka (2025) yang menekankan bahwa kejelasan jalur karier dan kesempatan peningkatan kompetensi dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Dalam konteks koperasi, hal ini memperlihatkan bahwa peluang berkembang merupakan salah satu faktor pendorong utama motivasi kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,079$; $p > 0,05$). Temuan ini sejalan dengan penelitian Mappamiring (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi tidak selalu berhubungan langsung dengan kepuasan kerja. Hal ini menandakan bahwa meskipun karyawan termotivasi, kepuasan mereka lebih ditentukan oleh faktor nyata seperti kompensasi dan pengembangan karier.

Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi

Uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi tidak memediasi hubungan antara kompensasi finansial dan kepuasan kerja ($\beta = -0,003$; $p > 0,05$). Hasil ini berbeda dengan temuan Perwira (2019) yang menemukan adanya pengaruh mediasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pada koperasi, motivasi kerja lebih dibentuk oleh faktor sosial ketimbang kompensasi.

Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi

Hasil menunjukkan motivasi tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan pengembangan karyawan dengan kepuasan kerja ($\beta = 0,072$; $p > 0,05$). Temuan ini mendukung penelitian Ridwan et al. (2023) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak selalu memperkuat hubungan pengembangan dengan kepuasan. Hal ini dapat terjadi karena peluang promosi tidak selalu sejalan dengan ekspektasi karyawan, sehingga meskipun pengembangan ada, motivasi tidak serta-merta meningkatkan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepuasan kerja dalam konteks koperasi lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh kompensasi dan pengembangan, sementara motivasi kerja belum berperan signifikan sebagai mediator. Hal ini memberikan implikasi bahwa manajemen koperasi perlu menyeimbangkan antara kebijakan kompensasi, program pengembangan, dan penguatan faktor-faktor non-finansial yang mendorong motivasi intrinsik karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Koperasi Simpan Pinjam Triananda Sari Utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, pengembangan karyawan juga terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Namun, kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sementara motivasi kerja sendiri tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak memediasi hubungan antarvariabel utama.

Temuan ini memperlihatkan bahwa dalam konteks koperasi, kepuasan kerja karyawan lebih banyak ditentukan secara langsung oleh faktor kompensasi dan pengembangan, bukan melalui mekanisme motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai kebersamaan, keterikatan sosial, dan rasa memiliki terhadap organisasi menjadi faktor non-finansial yang lebih dominan dalam membentuk motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ukuran sampel yang relatif kecil dan hanya berfokus pada satu koperasi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada konteks organisasi yang lebih luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan sampel yang lebih besar, mencakup berbagai jenis koperasi atau sektor industri lain, serta mempertimbangkan variabel non-finansial seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja sebagai faktor yang mungkin berperan lebih kuat dalam menjelaskan motivasi maupun kepuasan kerja karyawan.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi pengelola koperasi untuk memperkuat kebijakan kompensasi yang adil dan transparan, serta memperluas program pengembangan karyawan sebagai investasi jangka panjang. Dengan demikian, koperasi tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga membangun motivasi intrinsik yang berkelanjutan bagi para karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2019). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 43(2), 1–19.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (2019). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 56(2), 39–50.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Handayani, N., & Sudibyo, Y. A. (2020). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan

- motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 156–168.
- Hartini, S., & Adriansyah, A. (2025). Pengaruh pemberian kompensasi, motivasi, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja (Studi pada karyawan tetap Funding and Retail Sales Division Kantor Pusat Bank X Jakarta). *Journal of Accounting, Management, and Islamic Economics*, 3(1), 227–240.
- Henseler, J. (2020). *Composite-based structural equation modeling: Analyzing latent and emergent variables*. Guilford Press.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2019). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 119(3), 103–126.
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261.
- Kurniawan, A. W., & Tjahjono, H. K. (2021). Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 28(1), 45–56.
- Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi: Tinjauan pada industri jasa. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 606–618.
- Nurdin, I., Darma, D. C., & Astuti, D. (2021). Employee development strategy and its impact on job satisfaction: Evidence from service industries. *Journal of Applied Management Research*, 5(2), 102–112.
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 810–817.
- Pamungkas, A., Qadrian, A. M., Jusung, J. N., & Sihombing, S. (2025). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *JPKN: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Nusantara*, 3(1), 1–10.
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor PT. Pos Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 87–95.
- Putri, M., Anindita, P., & Safa, N. N. (2025). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja di lingkungan kantor. *Journal of Exploratory Dynamic Problems*, 2(3), 45–54.
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0*. Pearson Malaysia.
- Ridwan, M., Kusharyanti, R., & Sofiansyah, A. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pada pegawai honorer BPSDM Prov. Kaltim. *Nusantara Innovation Journal*, 2(1), 93–102.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of compensation, leadership, and organizational culture on job satisfaction and employee performance. *Management Science Letters*, 11(1), 211–220.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2019). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of Market Research*, 26(1), 1–47.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Masyhuri, M. (2020). The role of transformational leadership, organizational culture, and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Business*, 25(1), 44–59.

- Syamsudhuha, W., & Abdurahman, K. R. (2024). Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit XYZ Cimahi. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 2469–2479.
- Wahyudi, E., & Saputra, R. (2022). Penggunaan metode PLS-SEM dalam penelitian manajemen: Tren, tantangan, dan peluang. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(1), 45–58.
- Wibowo, H. (2022). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai sektor jasa. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(1), 55–67.
- Widodo, W., & Utami, C. W. (2020). Penerapan analisis PLS-SEM dalam penelitian sosial. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2), 112–123.
- Wineka, W. (2025). Pengaruh kinerja pegawai dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja melalui lingkungan kerja non fisik pada Sekretariat Kota Administrasi Jakarta Timur. *Jurnal Sosial Teknologi*, 5(3), 358–374.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2020). *SmartPLS untuk penelitian manajemen*. Salemba Empat.