

The Influence Of Leadership On Employee Performance Through Job Satisfaction And Psychological Empowerment Comparative Study At: Alberth Foenay Institute Of Technology

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Dan Pemberdayaan Psikologis Studi Komperatif Pada : Institut Teknologi Alberth Foenay

Alferd Jacob Evander Foenay^{1*}, Rolland E. Fanggidae², Tomycho Olviana³

Universitas Nusa Cendana Kupang^{1,2,3}

alferdfoenay9@gmail.com¹

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership on employee performance through job satisfaction and psychological empowerment at Alberth Foenay Institute of Technology (ITAF) Kupang City. Leadership in this study is understood as the ability of leaders to influence, direct, and motivate subordinates to achieve organizational goals. Job satisfaction is defined as positive feelings of employees towards work that reflect the fulfillment of their needs and expectations in the workplace. Psychological empowerment describes a condition in which individuals feel they have meaning, competence, independence, and influence over their work. Meanwhile, employee performance is defined as the work results achieved by employees based on standards set by the organization, both in terms of quality and quantity. This study used a quantitative approach with Partial Least Squares (PLS) analysis using SmartPLS 3.0 software, with a sample of 47. The results showed that leadership had a positive effect on job satisfaction and psychological empowerment, and directly affected employee performance. However, job satisfaction did not significantly mediate the effect of leadership on performance ($p\text{-value } 0.514 > 0.05$), while psychological empowerment was shown to significantly mediate the relationship between leadership and employee performance ($p\text{-value } 0.007 < 0.05$). These findings indicate that in the ITAF Kupang City environment, an effective leadership style can improve employee performance, primarily through increasing psychological empowerment. This means that when leaders provide trust, opportunities for initiative, and space for employees to contribute, they will feel more empowered, motivated, and demonstrate more optimal performance.

Keywords : Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis pada Institut Teknologi Alberth Foenay (ITAF) Kota Kupang. Kepemimpinan dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan pimpinan untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan positif pegawai terhadap pekerjaan yang mencerminkan terpenuhinya kebutuhan dan harapan mereka di tempat kerja. Pemberdayaan psikologis menggambarkan kondisi di mana individu merasa memiliki makna, kompetensi, kemandirian, dan pengaruh terhadap pekerjaannya. Sementara itu, kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis Partial Least Squares (PLS) melalui software SmartPLS 3.0., dengan sampel 47. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis, serta secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ($p\text{-value } 0.514 > 0.05$), sedangkan pemberdayaan psikologis terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan ($p\text{-value } 0.007 < 0.05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa di lingkungan ITAF Kota Kupang, gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan terutama melalui peningkatan pemberdayaan psikologis. Artinya, ketika pimpinan memberikan kepercayaan, kesempatan berinisiatif, dan ruang bagi karyawan untuk

berkontribusi, maka mereka akan merasa lebih berdaya, termotivasi, dan menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Pemberdayaan Psikologis Karyawan, Kinerja

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam setiap organisasi karena bertindak sebagai perencana, pelaksana dan penentu terwujudnya tujuan suatu organisasi (Rubi Babullah, 2024). Hal ini menjadikan manusia merupakan objek sekaligus aset yang harus dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Putra & Mei, 2021). Dalam konteks pendidikan tinggi, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan sumber daya manusia (Selvia et al., 2023). Sumber daya manusia mencakup penerapan berbagai fungsi dan aktivitas yang bertujuan untuk memastikan pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal dan adil, sehingga memberikan manfaat tidak hanya bagi individu, tetapi juga bagi organisasi dan masyarakat secara luas.

Hasibuan dalam (Sularmi & Suzita, 2024) mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai kombinasi antara ilmu dan seni yang berfokus pada aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian terhadap berbagai aspek terkait tenaga kerja. Kegiatan tersebut mencakup proses rekrutmen, pelatihan, pemberian kompensasi, perencanaan jenjang karier, pemeliharaan, hingga perlindungan karyawan, dengan tujuan untuk mendukung pencapaian target organisasi secara optimal. Sejalan dengan hal tersebut, penting pula untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

Perilaku organisasi mencakup upaya untuk memahami, memprediksi dan mengendalikan perilaku manusia yang terjadi dalam lingkungan organisasi menurut Luthans dalam (Tewal et al., 2017). Perilaku organisasi tidak hanya terbatas pada mempelajari mengenai individu maupun kelompok, tetapi juga dinamika institusional organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, perilaku organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja karyawan.

Kinerja yang di maksud adalah hasil yang dicapai oleh pekerja pada pekerjaan sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tersebut. Kinerja karyawan yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas kerja (Hartini 2021). Kinerja yang optimal tidak hanya mencerminkan pencapaian individu, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan pelatihan yang berkelanjutan, serta menerapkan sistem penghargaan dan evaluasi yang adil untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Selain itu, faktor-faktor seperti kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi tingkat kinerja yang dicapai oleh setiap individu dalam organisasi. Salah satu faktor yang memiliki hubungan erat dengan kinerja tersebut adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi karena memiliki keterkaitan yang erat dengan hasil kerja karyawan dan kelangsungan hidup institusi (Suryani, 2022). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak negatif terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Yunita & Yansyah, 2024).

Salah satu faktor yang turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan adalah pemberdayaan psikologis (Avita et al., 2022). Pemberdayaan psikologis mencerminkan persepsi individu tentang sejauh mana mereka memiliki kendali, makna, dan kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan

Individu yang merasa diberdayakan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Mereka lebih termotivasi, memiliki rasa tanggung jawab yang kuat, serta

menunjukkan kinerja yang lebih positif. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan psikologis menjadi strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek fundamental dalam keberhasilan sebuah organisasi dalam konteks bisnis, pemerintahan maupun institusi pendidikan (Destiana, 2023). Dalam institusi pendidikan, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah kebijakan, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, memberdayakan tenaga pendidik, serta mendorong tercapainya tujuan pendidikan yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Salah satu institusi pendidikan yang memerlukan kepemimpinan efektif adalah Institut Teknologi Albert Foenay, sebuah institusi pendidikan tinggi yang memiliki karakteristik unik. Hal ini tercermin dalam program pembelajarannya yang difokuskan pada bidang studi keteknikan (Anonim, 2020b). Dalam konteks ini, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di institusi ini memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda dibandingkan dengan lembaga pendidikan tinggi lainnya. Tantangan terberat yang dimiliki adalah menyelenggarakan program pendidikan yang harus seirama dengan perkembangan IPTEK secara global dan tingkat perkembangan pembangunan daerah (Anonim, 2020a).

Sejalan dengan hal tersebut, pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran yang sangat vital sebagai sumber daya manusia (SDM) dalam lembaga pendidikan tinggi (Marniati, 2020). Mereka tidak hanya bertanggung jawab dalam proses pengajaran dan pembelajaran, tetapi juga berkontribusi dalam pengembangan kurikulum, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Zulwiddi & M, 2023). Kualitas pendidikan yang diberikan sangat bergantung pada kompetensi dan dedikasi para pendidik serta tenaga kependidikan (Ratnasari & Nugraheni, 2024). Oleh karena itu, pengembangan profesionalisme mereka menjadi kunci untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Dalam konteks ini, pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasi menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja mereka (Hernandes, 2024). Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, lembaga pendidikan tinggi dapat memaksimalkan potensi SDM yang ada, sehingga pada gilirannya akan berdampak positif terhadap kualitas pendidikan yang dihasilkan (Mokobombang & Natsir, 2024).

Institut Teknologi Alberth Foenay (ITAF) merupakan perguruan tinggi swasta yang berlokasi di Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur. ITAF berdiri berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 639/M/2020 tanggal 10 Juli 2020, dan berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Feku Flobamora, yang didirikan atas prakarsa Drs. Alberth Foenay.

Sebagai salah satu institut teknologi pertama di wilayah NTT, ITAF hadir dengan visi untuk mencetak sumber daya manusia yang unggul, berkarakter, dan berdaya saing global di bidang sains dan teknologi. Fokus utama ITAF adalah pengembangan pendidikan tinggi berbasis teknologi terapan yang berorientasi pada kebutuhan industri dan pembangunan daerah.

Saat ini, ITAF menyelenggarakan tiga program studi jenjang Sarjana (S1), yaitu Teknik Mesin, Teknik Lingkungan, dan Informatika, yang seluruhnya telah memperoleh peringkat Akreditasi "Baik" dari BAN-PT. Melalui ketiga program studi tersebut, ITAF berupaya membekali mahasiswa dengan pengetahuan teoritis dan keterampilan praktis agar siap menghadapi tantangan dunia kerja modern.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, ITAF terus memperkuat kualitas akademik melalui peningkatan kompetensi dosen, pengembangan kurikulum berbasis industri, serta penerapan pembelajaran kolaboratif. Selain itu, ITAF juga aktif melaksanakan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, seperti pemberdayaan masyarakat desa, pengembangan teknologi tepat guna, dan inovasi lingkungan berkelanjutan.

Facilities of ITAF campus continue to develop, covering lecture rooms that are representative, laboratory technical and computer, as well as support for students who are high-achieving or less capable. ITAF's commitment to improving the quality of education is also shown through joint work with various institutions, both inside and outside the country, including international certification opportunities for students.

With the spirit of "Building NTT through Technology and Innovation", Institut Teknologi Alberth Foenay aims to become a center for technology education that is competitive and gives a visible contribution to the development of the region and the nation.

Based on the actual conditions that occur in higher education institutions, especially at Institut Teknologi Albert Foenay, it shows that the level of job satisfaction is low among lecturers and educational staff. The low level of job satisfaction is closely related to several factors, among others are the lack of psychological empowerment in the work environment, leadership that is not effective in promoting the potential of human resources, as well as geographical challenges and infrastructure limitations that hinder adaptation to global technology development. In addition, regulations and policies that are general in nature are considered less capable of accommodating needs and conditions specific to institutions in the region such as NTT. This condition has an impact on the decline in the performance of lecturers and educational staff, as well as increasing the risk of employee turnover. This phenomenon indicates the importance of the role of leadership that empowers psychologically to increase job satisfaction and employee performance in the context of higher education that faces local and global challenges together.

2. Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan

Leadership is a key factor in the success of an organization, including higher education institutions, because it plays a role in managing, directing, and empowering lecturers and educational staff. Indicators of leadership according to Goleman, Boyatzis, and McKee (2020) include self-awareness, that is, the ability to understand emotions, strengths, weaknesses, values, and personal goals; self-management that reflects the ability to control emotions, be flexible, and stay calm; self-motivation that is shown through internal drive, optimism, and orientation towards achievement; empathy in understanding and paying attention to emotions and needs of others; and social skills that include the ability to build relationships, communicate effectively, work together, and manage conflict.

Kepuasan Kerja

Job satisfaction is a condition of emotional and attitude of an individual towards his/her work that is formed from evaluation of work experience, appreciation that is received, as well as the fit between expectations and reality. Indicators of job satisfaction according to Fred Luthans in Dermawan (2020) include the work itself that is interesting, challenging, and giving learning opportunities as well as responsibility; fair, appropriate, and timely wages; promotion that reflects career development opportunities; supervision that is shown through the concern of leaders, good communication, assistance in overcoming obstacles, as well as involvement in decision-making; work colleagues that are harmonious, communicative, and cooperative; and work conditions that are safe, clean, comfortable, and support the implementation of work.

Pemberdayaan Psikologis

Psychological empowerment is an intrinsic motivation of an individual that is reflected in four main cognitions, namely meaning, competence, self-determination, and impact.

Pemberdayaan psikologis mencerminkan keyakinan individu terhadap kemampuan diri, rasa otonomi dalam mengatur pekerjaan, serta kemampuan mempengaruhi hasil dan keputusan organisasi, yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja. Dimensi pemberdayaan psikologis menurut Spreitzer, dalam Aam Amaliah dan Laila Meliyandrie I. W (2021) meliputi meaning, yaitu kesesuaian nilai dan tujuan kerja dengan standar individu, dengan indikator penguasaan diri dan kemampuan memecahkan masalah; competence, yang menunjukkan keyakinan individu atas kemampuan menyelesaikan tugas, dengan indikator penguasaan diri dan pemecahan masalah; self-determination, yaitu otonomi dalam membuat keputusan dan mengatur tindakan kerja, dengan indikator pengambilan keputusan dan penetapan pilihan; serta impact, yaitu kemampuan individu mempengaruhi pencapaian tujuan dan hasil organisasi, dengan indikator penyelesaian tugas dan kontribusi terhadap organisasi.

Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar yang ditetapkan, yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas. Kinerja menjadi dasar penilaian prestasi kerja dan berperan penting dalam peningkatan kualitas serta pencapaian tujuan organisasi. Dimensi kinerja menurut Mangkunegara (2022) meliputi kualitas dengan indikator kerapian, ketelitian, dan kehandalan; kuantitas dengan indikator ketepatan waktu, jumlah hasil kerja, dan kepuasan terhadap hasil kerja; kerjasama dengan indikator jalinan kerja sama dan kekompakan; tanggung jawab dengan indikator tanggung jawab dalam pengambilan keputusan serta pemanfaatan sarana dan prasarana; serta inisiatif dengan indikator kemandirian dan kemampuan dalam melaksanakan tugas.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian explanatory dengan pendekatan kuantitatif untuk menjelaskan dan menguji hubungan antar variabel. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, variabel dependen adalah kinerja karyawan, sedangkan pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel moderasi. Data dikumpulkan dari seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan Institut Teknologi Alberth Foenay yang berjumlah 47 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (total sampling). Sumber data terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner skala Likert lima poin, wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta data sekunder dari dokumen pendukung. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS. Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan melalui uji validitas konvergen (outer loading dan AVE), validitas diskriminan (HTMT), serta uji reliabilitas menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan dengan menilai koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur dan signifikansinya melalui bootstrapping, effect size (f^2), serta predictive relevance (Q^2). Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), dengan kriteria t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ untuk menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antar variabel.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, perolehan data dari 47 responden akan dilakukan pengelolaan data dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3 untuk menguji indikator atau outer model dengan menggunakan PLS *Algorithm*. Hasil dari pengujian outer model ini bertujuan untuk memastikan validitas dan reliabilitas pengukuran yang digunakan dalam penelitian. Validitas digunakan untuk memastikan bahwa alat pengukuran dapat memberikan hasil yang akurat dan relevan

dengan variabel yang diteliti, sementara reliabilitas mengukur sejauh mana alat pengukuran tersebut dapat diandalkan dan konsisten dalam mengukur konstruk yang ada. Adapun hasil analisis dari pengujian outer model dengan SmartPLS 3.2.9 tergambar dalam bentuk path diagram.

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*) Analisis *outer model* digunakan untuk mengetahui hubungan setiap indikator dengan variabel latennya. Model pengukuran yang dipakai dalam analisis ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur. Uji yang dilakukan pada outer model adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas setiap indikator dan variabel yang diteliti. Kelayakan indikator dan variabel dilihat dari hasil uji yang meliputi: *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

Convergent Validity

Tabel 1. Nilai *Convergent Validity*

	Kepemimpinan (X)	Kepuasan Kerja (Z1)	Kinerja (Y)	Perberdayaan Psikologis (Z2)
X.1	0,922			
X.10	0,884			
X.11	0,890			
X.12	0,895			
X.2	0,894			
X.3	0,867			
X.4	0,877			
X.5	0,863			
X.6	0,924			
X.7	0,903			
X.8	0,872			
X.9	0,832			
Y.1			0,901	
Y.10			0,860	
Y.11			0,939	
Y.2			0,925	
Y.3			0,921	
Y.4			0,932	
Y.5			0,890	
Y.6			0,915	
Y.7			0,940	
Y.8			0,873	
Y.9			0,908	
Z1.1		0,795		
Z1.10		0,793		
Z1.11		0,841		
Z1.12		0,848		
Z1.13		0,822		
Z1.14		0,842		

Z1.15	0,805
Z1.16	0,836
Z1.17	0,578
Z1.18	0,628
Z1.2	0,853
Z1.3	0,802
Z1.4	0,823
Z1.5	0,853
Z1.6	0,864
Z1.7	0,885
Z1.8	0,811
Z1.9	0,776
Z2.1	0,914
Z2.2	0,904
Z2.3	0,909
Z2.4	0,903
Z2.5	0,921
Z2.6	0,923
Z2.7	0,937
Z2.8	0,901

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan data pada Tabel di atas, pengujian outer model dilakukan untuk menilai tingkat validitas dari setiap indikator yang membentuk konstruk penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator pernyataan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut. Meskipun terdapat beberapa item yang ditandai berwarna merah, yakni Z.17. dengan nilai 0,578 dan Z.17 0,638 namun nilai-nilai tersebut masih berada di atas batas minimal yang direkomendasikan. Menurut (Hair et al., 2017) suatu indikator dianggap memenuhi kriteria convergent validity apabila memiliki nilai outer loading di atas 0,60 dan Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50. indikator dengan outer loading antara 0,60 hingga 0,70 masih dapat dipertahankan apabila nilai AVE konstruk secara keseluruhan memenuhi ambang batas yang disyaratkan. Dengan demikian, meskipun terdapat beberapa indikator dengan nilai outer loading relatif rendah, konstruk yang diukur tetap dinyatakan memenuhi kriteria convergent validity karena nilai AVE berada di atas 0,50. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini telah mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara konsisten dan memiliki tingkat konvergensi yang memadai, sehingga dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan convergent validity.

Construct reliability

Tabel 2. Nilai Construct reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kepemimpinan (X)	0,975	0,990	0,978	0,784
Kepuasan Kerja (Z1)	0,975	1,077	0,971	0,651
Kinerja (Y)	0,979	0,980	0,981	0,828
Perberdayaan Psikologis (Z2)	0,972	0,972	0,976	0,835

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai Average Variance Extracted (AVE) yang berada di atas 0,50, serta nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang masing masing melebihi batas minimum sebesar 0,60. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan instrumen penelitian ini telah dinyatakan reliabel, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada tahap pengujian inner model.

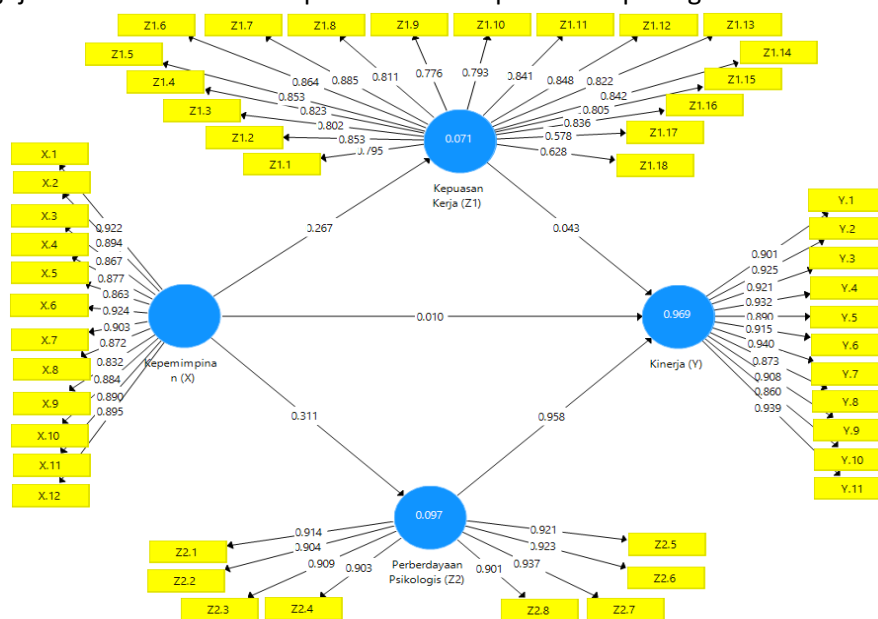
Discriminant Validity

Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion Discriminant Validity

	Kepemimpinan (X)	Kepuasan Kerja (Z1)	Kinerja (Y)	Perberdayaan Psikologis (Z2)
Kepemimpinan (X)	0,886			
Kepuasan Kerja (Z1)	0,267	0,807		
Kinerja (Y)	0,320	0,551	0,910	
Perberdayaan Psikologis (Z2)	0,311	0,528	0,983	0,914

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil tersebut, terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk (0,886; 0,807; 0,910; dan 0,914) lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya di baris dan kolom yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki nilai validitas diskriminan yang baik, artinya indikator-indikator yang digunakan dalam setiap variabel lebih mampu menjelaskan konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan (*discriminant validity*). Setelah seluruh uji validitas, baik konvergen maupun diskriminan, menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yang ditetapkan, maka model pengukuran (outer model) dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel. Adapun hasil pengujian outer model dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Hasil Uji Outer Model

Sumber: Data diolah (2025)

Dengan demikian, hasil visualisasi pada Gambar 1 memperkuat temuan sebelumnya

bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang disyaratkan. Hal ini menegaskan bahwa model pengukuran (outer model) yang digunakan telah layak dan dapat dipercaya dalam merepresentasikan variabel laten, yaitu Kepemimpinan (X1), Kepuasan Kerja (Z1), Pemberdayaan Psikologis (Z2), dan Kinerja (Y). Setelah tahap ini dinyatakan memenuhi kelayakan, analisis selanjutnya difokuskan pada pengujian inner model untuk menilai hubungan kausal antar variabel laten dalam penelitian.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* merupakan jenis pengujian untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel laten yang merujuk pada *substantice theory*. Setelah melakukan pengujian model dan didapati setiap konstruk telah memenuhi syarat *Discriminant Validity*, *Composite Reliability* dan *Convergent Validity*, setelah itu dilakukan pengukuran model struktural yang meliputi pengujian *R square*, model fit (kecocokan model), dan *Path Coefficient*.

Koefisien Determinasi

Tabel 4. *R Square*

	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja (Z1)	0,071	0,050
Kinerja (Y)	0,969	0,967
Perberdayaan Psikologis (Z2)	0,097	0,077

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel hasil penelitian, nilai R Square variabel Kepuasan Kerja (Z1) sebesar 0,071 dengan Adjusted R Square 0,050, serta nilai R Square variabel Pemberdayaan Psikologis (Z2) sebesar 0,097 dengan Adjusted R Square 0,077. Kedua nilai tersebut tergolong rendah, namun kondisi ini masih dapat diterima dalam penelitian sosial sebagaimana ditegaskan oleh beberapa ahli. Menurut Sarstedt, Ringle, dan Hair (2021) dalam *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* edisi terbaru, nilai R Square yang rendah bukanlah indikator bahwa model tidak layak. Mereka menegaskan bahwa banyak variabel psikologis atau perilaku memiliki tingkat keragaman yang sangat tinggi, sehingga nilai R Square antara 0,02 hingga 0,10 masih umum ditemukan dalam penelitian sosial modern. Sarstedt et al. (2021) menambahkan bahwa penilaian R Square harus memperhatikan *konteks penelitian*, jenis variabel, serta sifat organisasi. Dengan demikian, nilai 0,071 dan 0,097 pada penelitian ini tetap layak karena kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis dipengaruhi faktor eksternal yang luas.

Selanjutnya, Rigdon (2022) menjelaskan bahwa dalam penelitian PLS-SEM, fokus utama bukanlah seberapa besar nilai R Square, tetapi bagaimana variabel berhubungan secara kausal dan apakah hubungan tersebut signifikan. Menurutnya, model PLS-SEM dapat diterima meskipun nilai R Square rendah, selama hubungan antarvariabel eksogen dan endogen menunjukkan arah yang konsisten secara teoretis serta signifikan secara statistik. Penjelasan ini mendukung temuan dalam penelitian ITAF, di mana meskipun nilai R Square kecil, variabel kepemimpinan tetap memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis. Pendapat lain dari Hair, Hollingsworth, dan Randolph (2022) juga menyebutkan bahwa nilai R Square rendah dapat diterima dalam penelitian bidang SDM, pendidikan, dan psikologi, terutama bila variabel memiliki karakter yang subjektif, seperti kepuasan kerja dan kondisi psikologis. Mereka menekankan bahwa variabel seperti ini tidak mungkin dijelaskan oleh satu prediktor saja. Oleh sebab itu, penelitian dengan satu variabel prediktor (seperti kepemimpinan dalam penelitian ini) sangat wajar menghasilkan R Square rendah.

Penelitian terbaru oleh Ali & Park (2021) juga menunjukkan bahwa dalam organisasi kecil atau berkembang seperti institusi pendidikan baru variabel kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis cenderung dipengaruhi oleh banyak faktor seperti beban kerja, lingkungan fisik, hubungan antarpegawai, sistem karier, dan budaya organisasi.

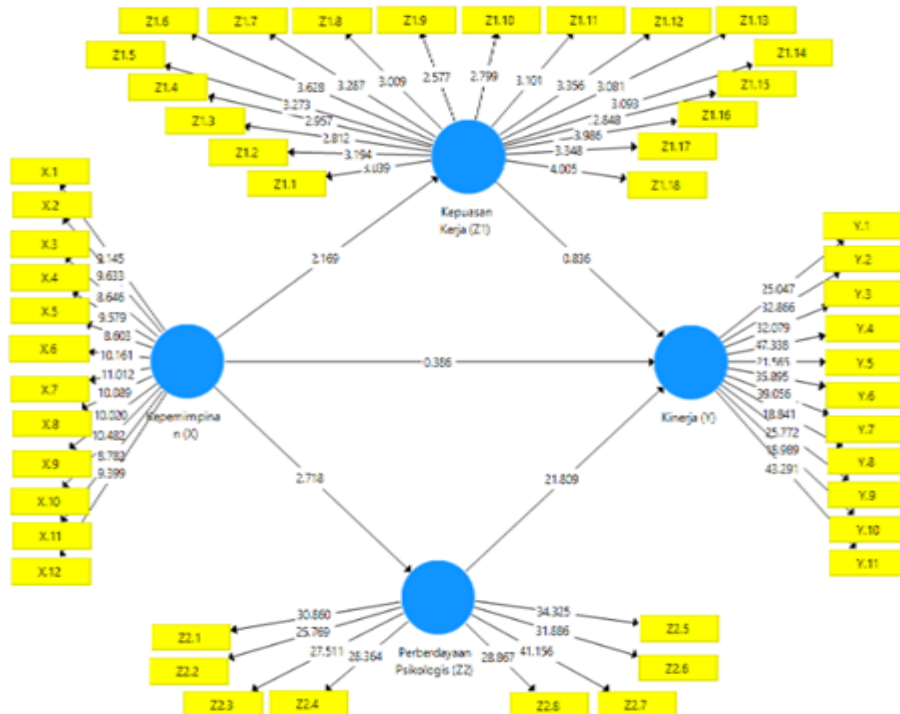
Dari perspektif lain, Hult et al. (2020) menegaskan bahwa dalam model PLS-SEM, nilai R Square harus dipandang sebagai “indikator pendukung”, bukan faktor utama yang menentukan kualitas model. Mereka menyatakan bahwa hasil signifikan tetap memiliki nilai ilmiah yang kuat meskipun R Square tidak besar, terutama jika penelitian bertujuan menjelaskan mekanisme hubungan, bukan memprediksi secara penuh. Hal ini sangat sesuai dengan penelitian ini yang bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap berbagai variabel psikologis dan kinerja.

Jika dibandingkan, variabel Kinerja (Y) memiliki nilai Adjusted R Square sebesar 0,967, yang menurut Sarstedt & Cheah (2021) termasuk kategori substantial. Nilai ini mengindikasikan bahwa kombinasi kepemimpinan, kepuasan kerja, dan pemberdayaan psikologis mampu menjelaskan hampir seluruh variasi kinerja pegawai di ITAF. Sarstedt menegaskan bahwa R Square mendekati 1,00 dalam penelitian SDM menandakan bahwa model memiliki *predictive power* yang sangat kuat serta konsisten dengan teori kausalitas.

Secara keseluruhan, berdasarkan pemikiran para ahli tersebut, nilai R Square kecil pada variabel kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis masih dapat diterima dan wajar, karena kedua variabel tersebut dipengaruhi banyak faktor kompleks. Sebaliknya, nilai R Square yang sangat tinggi pada variabel kinerja menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kekuatan penjelasan yang sangat baik terhadap output kerja pegawai ITAF.

Uji Hipotesis

Direct Effect



Gambar 2. Uji Inner Model

Berdasarkan hasil analisis model struktural (inner model) pada Gambar di atas, terlihat bahwa terdapat beberapa pengaruh langsung antar variabel. Nilai koefisien jalur (path

coefficient) menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

- a. Pengaruh Kepemimpinan (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z1)
Nilai koefisien jalur sebesar 2,169 menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, maka tingkat kepuasan kerja pegawai juga meningkat.
- b. Pengaruh Kepemimpinan (X) terhadap Kinerja (Y)
Nilai koefisien sebesar 0,836 menunjukkan adanya pengaruh positif Kepemimpinan terhadap Kinerja. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.
- c. Pengaruh Kepemimpinan (X) terhadap Pemberdayaan Psikologis (Z2)
Koefisien jalur sebesar 2,718 menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis. Ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang memberikan dukungan dan kepercayaan mampu meningkatkan rasa berdaya secara psikologis pada pegawai.
- d. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z1) terhadap Kinerja (Y)
Nilai koefisien sebesar 0,386 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka kinerja pegawai juga cenderung meningkat.
- e. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis (Z2) terhadap Kinerja (Y)
Koefisien jalur sebesar 21,809 menunjukkan pengaruh positif yang sangat kuat antara Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan Kepuasan Kerja, Pemberdayaan Psikologis, dan Kinerja pegawai. Selain itu, baik Kepuasan Kerja maupun Pemberdayaan Psikologis juga terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

Tabel 5. Data Hasil Uji Hipotesis

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan (X) -> Kepuasan Kerja (Z1)	0,267	0,303	0,126	2,108	0,035
Kepemimpinan (X) -> Kinerja (Y)	0,010	0,011	0,026	0,389	0,697
Kepemimpinan (X) -> Pemberdayaan Psikologis (Z2)	0,311	0,333	0,115	2,705	0,007
Kepuasan Kerja (Z1) -> Kinerja (Y)	0,043	0,049	0,050	0,854	0,393
Pemberdayaan Psikologis (Z2) -> Kinerja (Y)	0,958	0,949	0,043	22,470	0,000

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan pada output pada tabel di atas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja ($X \rightarrow Z1$) Nilai koefisien sebesar 0,267 dengan *t-hitung* 2,108 > 2,013 dan *p-value* 0,035 < 0,05, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan misalnya melalui komunikasi yang terbuka, pemberian arahan yang jelas, serta perhatian terhadap kesejahteraan pegawai maka kepuasan kerja pegawai juga meningkat.
2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja ($X \rightarrow Y$) Nilai koefisien sebesar 0,010 dengan *t-hitung* 0,389 < 2,013 dan *p-value* 0,697 > 0,05, menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara langsung. Hal ini berarti, meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan baik, peningkatan kinerja pegawai tidak langsung terjadi tanpa adanya faktor psikologis atau motivasional lain, seperti pemberdayaan atau rasa memiliki terhadap pekerjaan.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Pemberdayaan Psikologis ($X \rightarrow Z2$) Koefisien sebesar 0,311 dengan $t\text{-hitung}$ 2,705 > 2,013 dan $p\text{-value}$ 0,007 < 0,05, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu memberikan kepercayaan, wewenang, dan dukungan kepada pegawai akan meningkatkan rasa berdaya, otonomi, dan kepercayaan diri pegawai dalam menjalankan tugasnya.
4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ($Z1 \rightarrow Y$) Koefisien sebesar 0,043 dengan $t\text{-hitung}$ 0,854 < 2,013 dan $p\text{-value}$ 0,393 > 0,05, menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya, walaupun pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, hal tersebut belum tentu diikuti oleh peningkatan kinerja. Faktor seperti komitmen organisasi, motivasi internal, atau lingkungan kerja mungkin lebih berperan langsung terhadap pencapaian kinerja tinggi.
5. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja ($Z2 \rightarrow Y$) Koefisien sebesar 0,958 dengan $t\text{-hitung}$ 22,470 > 2,013 dan $p\text{-value}$ 0,000 < 0,05, menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis—seperti rasa memiliki, kompetensi, dan kepercayaan diri—maka semakin baik pula kinerja pegawai. Faktor psikologis ini terbukti menjadi penggerak utama dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.

Indirect Effect

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan (X) -> Kepuasan Kerja (Z1) -> Kinerja (Y)	0,011	0,015	0,018	0,652	0,514
Kepemimpinan (X) -> Pemberdayaan Psikologis (Z2) -> Kinerja (Y)	0,298	0,316	0,111	2,692	0,007

Sumber: Data diolah (2025)

1. Jalur Kepemimpinan (X) \rightarrow Kepuasan Kerja (Z1) \rightarrow Kinerja (Y)
 Nilai t hitung = 0,652 < 2,014 dan p value = 0,514 > 0,05, menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja. Artinya, meskipun kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun efek tidak cukup kuat untuk diteruskan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Jalur Kepemimpinan (X) \rightarrow Pemberdayaan Psikologis (Z2) \rightarrow Kinerja (Y)
 Nilai t hitung = 2,692 > 2,014 dan p value = 0,007 < 0,05, menunjukkan bahwa Pemberdayaan Psikologis berperan sebagai mediator yang signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen dan pegawai administrasi di Institut Teknologi Alberth Foenay (ITAF). Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan modern yang menekankan komunikasi efektif, perhatian terhadap bawahan, serta kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja civitas akademika, yang tercermin dari komunikasi terbuka, kejelasan arahan, dan keharmonisan hubungan kerja antarunit.

Dalam operasional kampus, kepemimpinan berperan dominan dalam mengatur pelaksanaan tridarma perguruan tinggi. Pimpinan fakultas dan program studi memberikan kejelasan instruksi terkait pembagian tugas mengajar, penyusunan RPS, pengelolaan perkuliahan, serta kalender akademik. Peran pimpinan sebagai fasilitator dalam menghadapi perubahan jadwal, penyesuaian kurikulum, dan koordinasi lintas unit menciptakan rasa nyaman dan meningkatkan kepuasan kerja dosen. Dukungan berupa penyediaan fasilitas pembelajaran, laboratorium, akses internet, serta kesempatan mengikuti seminar, pelatihan, dan pengembangan profesional turut memperkuat motivasi intrinsik dosen.

Selain itu, kepemimpinan yang inklusif melalui pelibatan dosen dalam pengambilan keputusan akademik meningkatkan rasa memiliki terhadap institusi dan kepuasan kerja. Namun, sebagian dosen masih menghadapi hambatan berupa beban administrasi yang tinggi, prosedur BKD dan akreditasi yang menyita waktu, serta sistem penghargaan akademik yang dinilai belum transparan dan proporsional, sehingga mengurangi kenyamanan kerja.

Pengaruh kepemimpinan juga dirasakan kuat oleh pegawai administrasi. Kejelasan SOP, pembagian tugas, dan batas waktu kerja membantu pegawai di unit akademik, keuangan, kemahasiswaan, dan tata usaha menjalankan layanan secara efektif. Kepemimpinan yang responsif, apresiatif, dan solutif meningkatkan kepuasan kerja pegawai, terutama pada masa beban kerja tinggi. Namun, ketimpangan beban kerja akibat keterbatasan SDM, minimnya sarana kerja, serta sistem reward yang belum konsisten masih menjadi sumber ketidakpuasan.

Secara keseluruhan, kepemimpinan di ITAF memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja melalui komunikasi terbuka, kedekatan interpersonal, dan upaya perbaikan mekanisme kerja. Meski demikian, untuk mencapai kepuasan kerja yang optimal dan berkelanjutan, diperlukan pembenahan manajerial berupa penambahan SDM, modernisasi sarana kerja, penyederhanaan administrasi melalui digitalisasi, serta penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja yang adil dan konsisten.

Temuan ini sejalan dengan Wibowo (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta Rivai dan Sagala (2019) yang menekankan pentingnya kepemimpinan komunikatif dan empatik. Namun, hasil ini juga menguatkan penelitian Herlambang (2019) dan Julianto (2021) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak akan efektif meningkatkan kepuasan kerja tanpa dukungan struktur organisasi, beban kerja yang seimbang, dan sarana kerja yang memadai. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif perlu diintegrasikan dengan sistem organisasi yang kuat agar mampu menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan di ITAF.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Pemberdayaan Psikologis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan di Institut Teknologi Alberth Foenay (ITAF), meskipun pengaruh tersebut tidak selalu muncul secara langsung dan merata di setiap unit kerja. Pemberdayaan psikologis lebih banyak terbentuk melalui interaksi sehari-hari antara pimpinan dan bawahan, konsistensi kebijakan, kualitas komunikasi, serta budaya kerja yang berkembang di masing-masing unit.

Pemberdayaan psikologis tercermin dari kepercayaan pimpinan kepada karyawan untuk mengelola pekerjaan tanpa pengawasan berlebihan. Pada unit administrasi dan pelayanan umum, pegawai diberi ruang untuk mengembangkan pola kerja, memberikan masukan terhadap mekanisme layanan, serta terlibat dalam penyusunan sistem kerja. Ketika ide dan kontribusi pegawai diakui dan diimplementasikan, mereka merasakan makna kerja (*meaningfulness*) yang memperkuat rasa berdaya. Pada ranah akademik, dosen memperoleh otonomi dalam pengelolaan pembelajaran, pengembangan metode evaluasi, serta inovasi pembelajaran dan penelitian, yang mendorong peningkatan kompetensi dan rasa tanggung jawab terhadap program studi.

Namun, pemberdayaan psikologis belum dirasakan secara merata. Di beberapa unit, pola kerja masih berorientasi pada instruksi dan pengawasan ketat, sehingga pegawai kurang memiliki ruang mengambil keputusan mandiri. Minimnya pelimpahan wewenang dan keterlibatan staf dalam perumusan kebijakan menghambat munculnya rasa percaya diri, kepemilikan, dan inisiatif. Selain itu, komunikasi internal yang belum merata baik yang masih bersifat satu arah maupun terlalu formal juga membatasi keberanian pegawai untuk menyampaikan gagasan.

Temuan ini sejalan dengan Nurfika (2024) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap kepercayaan, dukungan, dan ruang partisipasi dari pimpinan. Khumaira dan Muhid (2022) menegaskan bahwa pemberdayaan tidak sekadar muncul dari pemberian tugas, tetapi dari kebebasan karyawan dalam mengatur cara kerja. Sebaliknya, Wijayanti (2020) menemukan bahwa kepemimpinan tidak efektif meningkatkan pemberdayaan psikologis dalam struktur organisasi yang terlalu hierarkis. Hidayat dan Kusuma (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan ketika beban kerja tinggi tanpa dukungan emosional, sementara Salma (2019) menekankan peran faktor individu seperti pengalaman dan motivasi pribadi. Perbedaan ini menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis sangat kontekstual dan dipengaruhi budaya organisasi.

Di ITAF, praktik apresiasi pimpinan terhadap ide dan hasil kerja pegawai meskipun masih bersifat nonformal telah memberikan dorongan psikologis positif yang meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi. Untuk memperkuat pemberdayaan psikologis secara berkelanjutan, ITAF perlu menerapkan kepemimpinan kolaboratif melalui pelimpahan wewenang yang jelas, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, ruang dialog yang terbuka, serta sistem penghargaan berbasis pencapaian. Dengan demikian, pemberdayaan psikologis dapat berkembang lebih merata dan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu serta pencapaian institusi secara keseluruhan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan di Institut Teknologi Alberth Foenay (ITAF). Meskipun dosen dan tenaga administrasi pada umumnya merasa puas bekerja di lingkungan kampus, tingkat kepuasan tersebut belum tercermin dalam peningkatan produktivitas maupun pencapaian kinerja yang signifikan. Kepuasan kerja yang dirasakan cenderung bersifat emosional dan sosial, bukan kepuasan fungsional yang mampu mendorong perilaku kerja yang inovatif, berorientasi target, dan berprestasi.

Di lingkungan ITAF, suasana kekeluargaan, hubungan interpersonal yang harmonis, serta kondisi kerja yang nyaman menciptakan rasa aman dan diterima bagi karyawan. Namun, kenyamanan emosional tersebut belum berkembang menjadi motivasi kerja yang lebih tinggi. Sebagian besar pegawai menjalankan tugas secara rutin dan stabil tanpa dorongan kuat untuk melampaui target atau meningkatkan kualitas kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh relasi sosial dibandingkan motivasi berprestasi dan tantangan pekerjaan.

Rendahnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja juga dipengaruhi oleh sistem penghargaan dan promosi yang belum sepenuhnya berbasis kinerja. Kontribusi tambahan, kerja lembur, maupun tanggung jawab ekstra belum dihargai secara konsisten, sehingga karyawan menilai bahwa usaha lebih tidak selalu memberikan manfaat yang sepadan bagi pengembangan karier. Selain itu, budaya kerja yang menekankan keharmonisan berpotensi melemahkan standar produktivitas, yang ditandai dengan ketergantungan pada instruksi pimpinan, keterbatasan otonomi, serta belum adanya target kinerja yang terukur dan ditegakan secara konsisten.

Temuan ini sejalan dengan Luthans (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja apabila hanya bersifat emosional dan tidak didukung oleh sistem penghargaan serta budaya kerja yang berorientasi pada prestasi. Sutrisno (2019) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja apabila organisasi menyediakan peluang karier, sistem reward berbasis kinerja, serta mekanisme penilaian yang transparan. Sebaliknya, Hasibuan (2020) serta Pratiwi dan Arif (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi yang memiliki sistem kerja dan penghargaan yang terstruktur. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja sangat bergantung pada konteks budaya organisasi dan sistem manajerial yang diterapkan.

Berdasarkan kondisi tersebut, ITAF perlu memperkuat keterkaitan antara kepuasan kerja dan kinerja melalui penerapan sistem penghargaan berbasis prestasi yang adil dan terukur, pengembangan budaya kerja yang berorientasi pada target, serta penguatan peran pimpinan dalam memberikan motivasi dan umpan balik kinerja. Dengan dukungan kebijakan organisasi yang jelas, kepuasan kerja yang selama ini bersifat emosional diharapkan dapat berkembang menjadi kepuasan fungsional yang mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan di lingkungan ITAF.

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di Institut Teknologi Alberth Foenay (ITAF). Ketika karyawan merasa dipercaya, diberi kewenangan, memiliki ruang pengambilan keputusan, serta kesempatan mengembangkan kompetensi, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih berkualitas, konsisten, dan proaktif. Pemberdayaan psikologis mendorong motivasi intrinsik, sehingga karyawan bekerja karena merasa pekerjaannya bermakna dan berdampak, bukan semata karena tekanan.

Pemberdayaan psikologis terlihat nyata pada unit kerja yang menerapkan pelimpahan tanggung jawab secara jelas, seperti unit administrasi akademik dan keuangan. Pegawai yang

dipercaya mengelola tugas teknis dan administrasi merasa dihargai, mampu mengambil keputusan dengan cepat, meningkatkan efektivitas pelayanan, serta menunjukkan rasa tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi. Kondisi ini membuat karyawan lebih mandiri, percaya diri, dan berorientasi pada hasil. Hal serupa terlihat pada unit kemahasiswaan, di mana pegawai yang diberi otonomi dalam pengelolaan kegiatan menunjukkan inisiatif, kreativitas, dan kecepatan kerja yang lebih baik.

Namun, pemberdayaan psikologis belum merata di seluruh unit kerja ITAF. Beberapa unit masih menerapkan pola kepemimpinan yang instruktif dan sentralistik, sehingga pegawai cenderung menunggu arahan pimpinan dan memiliki ruang inisiatif yang terbatas. Kondisi ini membuat pegawai bekerja secara minimalis, kurang kreatif, serta tidak berkembang dalam pengambilan keputusan. Pelayanan menjadi lambat dan karyawan tidak merasakan pekerjaan sebagai tanggung jawab yang bermakna.

Pemberdayaan psikologis berkaitan erat dengan pemenuhan aspek meaning, competence, self-determination, dan impact. Ketika keempat aspek ini terpenuhi, karyawan merasakan pekerjaan yang bernilai dan berdampak bagi organisasi. Hal ini tercermin pada dosen ITAF yang diberi kebebasan akademik dalam penyusunan RPS, metode pembelajaran, dan evaluasi, sehingga mereka lebih termotivasi dan kreatif dalam proses pembelajaran.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Muslimah & Samsir (2025) yang menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan prediktor penting kinerja karena memberikan energi psikologis untuk bertindak efektif dan mandiri, serta Setiawan (2024) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik muncul ketika pekerjaan dirasakan bermakna, mampu dilakukan, dan berdampak. Namun, penelitian Al-Masri (2018) dan Indrayanto (2016) menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak selalu meningkatkan kinerja jika organisasi bersifat hierarkis, beban kerja tinggi, kompetensi rendah, atau sistem pendukung tidak memadai. Kondisi ini juga ditemukan pada beberapa unit di ITAF.

Secara keseluruhan, pemberdayaan psikologis terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di ITAF. Agar dampaknya optimal dan merata, pemberdayaan perlu didukung oleh sistem organisasi yang jelas, SOP yang kuat, fasilitas kerja memadai, pelatihan kompetensi, serta budaya kerja yang mendorong kemandirian. Dengan demikian, pemberdayaan psikologis dapat menjadi fondasi bagi terbentuknya budaya organisasi yang produktif, profesional, dan berkelanjutan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di Institut Teknologi Alberth Foenay (ITAF) tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Meskipun pimpinan telah menjalankan fungsi kepemimpinan dengan cukup baik melalui arahan, supervisi, dan komunikasi, hal tersebut belum secara otomatis meningkatkan kinerja. Di lingkungan ITAF, baik dosen maupun pegawai administrasi masih menunjukkan ketergantungan tinggi pada pimpinan, terutama dalam pengambilan keputusan teknis, sehingga inisiatif dan kemandirian kerja masih rendah.

Kondisi ini terlihat pada unit akademik dan keuangan, di mana pegawai sering membutuhkan konfirmasi berulang terkait penyusunan jadwal, pengelolaan data, hingga pelaporan keuangan. Ketergantungan tersebut menyebabkan proses kerja menjadi lambat dan kurang efisien. Hal serupa juga terjadi pada dosen, yang sebagian masih menjalankan aktivitas akademik secara rutin tanpa inovasi signifikan karena minimnya dorongan terhadap motivasi intrinsik dan kreativitas profesional.

Lemahnya pengaruh langsung kepemimpinan juga dipengaruhi oleh keterbatasan fasilitas kerja, seperti komputer dan printer yang kurang memadai, ruang kerja yang tidak nyaman, serta koneksi internet yang tidak stabil. Hambatan teknis ini mengurangi efektivitas kerja, sehingga arahan pimpinan saja tidak cukup mendorong peningkatan kinerja. Selain itu,

sistem penghargaan di ITAF belum sepenuhnya berbasis kinerja. Pegawai dan dosen merasa bahwa upaya ekstra belum selalu mendapatkan apresiasi yang setimpal, sehingga motivasi untuk bekerja melampaui standar minimal menjadi rendah.

Faktor lain yang memperkuat kondisi tersebut adalah belum optimalnya SOP dan mekanisme koordinasi antarunit. Ketidakjelasan prosedur membuat pegawai sering menunggu instruksi pimpinan ketika menghadapi kasus khusus, seperti pengurusan KRS atau penyesuaian jadwal kuliah. Kurangnya inisiatif koordinasi lintas unit semakin memperkuat pola kerja yang pasif dan bergantung pada pimpinan.

Temuan ini sejalan dengan Setiawan (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, kecuali didukung oleh motivasi dan pemberdayaan karyawan. Handoko (2019) juga menegaskan bahwa kepemimpinan efektif harus disertai sistem kerja yang mendorong partisipasi aktif. Sebaliknya, Wijaya dan Lestari (2020) menemukan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja, menunjukkan bahwa perbedaan budaya organisasi dan kematangan sistem kerja sangat menentukan efektivitas kepemimpinan.

Dengan demikian, kepemimpinan di ITAF masih berfungsi sebagai pondasi awal, namun belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung. Agar kepemimpinan berdampak signifikan, diperlukan pendekatan yang lebih partisipatif, pemberian otonomi kerja, sistem penghargaan berbasis kinerja yang jelas, perbaikan fasilitas, serta penyusunan SOP yang terstandarisasi. Dukungan tersebut akan mendorong karyawan bekerja lebih mandiri, termotivasi, dan produktif, sehingga kepemimpinan dapat berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja di ITAF.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung terhadap Variabel Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Hasil analisis inner model menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tidak signifikan, dengan nilai p-value sebesar 0,514 ($>0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan tersebut belum mampu menjadi mediator yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja yang dirasakan pegawai belum memiliki kekuatan motivasional yang cukup untuk memengaruhi perilaku kerja secara nyata.

Kondisi ini tercermin dalam lingkungan kerja Institut Teknologi Alberth Foenay (ITAF) Kota Kupang. Sebagian besar dosen dan tenaga kependidikan menilai gaya kepemimpinan di ITAF cukup demokratis, komunikatif, dan terbuka, sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kekeluargaan. Faktor tersebut menumbuhkan rasa nyaman dan kepuasan kerja. Namun, kepuasan tersebut tidak diikuti peningkatan kinerja, yang terlihat dari keterlambatan penyelesaian tugas, rendahnya inisiatif inovasi pembelajaran, serta minimnya partisipasi aktif dalam kegiatan institusi. Kepuasan yang dirasakan lebih bersifat kenyamanan sosial daripada dorongan berprestasi.

Fenomena ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja di ITAF cenderung bersifat afektif, bukan instrumental. Kepuasan afektif berkaitan dengan hubungan interpersonal dan suasana emosional yang positif, sedangkan kepuasan instrumental muncul dari penghargaan yang adil, peluang karier, dan tantangan kerja. Dominannya kepuasan afektif menyebabkan kepuasan kerja belum mampu mendorong peningkatan kinerja secara signifikan.

Pegawai mengakui bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja belum berjalan optimal, sehingga upaya ekstra dan kreativitas belum memberikan dampak nyata terhadap pengakuan atau pengembangan karier. Selain itu, program pengembangan profesional seperti pelatihan dan workshop belum terstruktur dengan baik. Kondisi ini menyebabkan kepuasan kerja tidak berkembang menjadi motivasi berprestasi.

Temuan ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi prediktor langsung kinerja tanpa motivasi berprestasi dan komitmen organisasi. Hasibuan (2020) juga menegaskan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja memerlukan dukungan sistem penghargaan yang adil dan kepemimpinan yang mampu membangkitkan motivasi intrinsik. Penelitian Putra dan Ardana (2018) turut mendukung hasil ini dengan menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan kepemimpinan dan kinerja. Namun, hasil ini berbeda dengan temuan Supriyanto (2017) yang menunjukkan peran mediasi kepuasan kerja, perbedaan yang dapat dijelaskan oleh kondisi ITAF sebagai institusi yang masih berkembang.

Sebagai perguruan tinggi yang masih berada pada tahap pengembangan, ITAF lebih berfokus pada stabilitas operasional dan penataan sistem manajemen. Keterbatasan fasilitas kerja, beban tugas yang belum merata, serta sistem evaluasi kinerja yang belum optimal semakin memperlemah peran kepuasan kerja sebagai pendorong produktivitas.

Secara keseluruhan, kepemimpinan di ITAF mampu meningkatkan kepuasan kerja, namun kepuasan tersebut belum berperan signifikan dalam memediasi peningkatan kinerja. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih terarah untuk mengubah kepuasan afektif menjadi kepuasan instrumental, melalui penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja, pengembangan karier, perbaikan fasilitas kerja, dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat menjadi pendorong nyata peningkatan kinerja dan kemajuan institusi.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Pemberdayaan Psikologis

Hasil pengujian inner model menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, dengan nilai p-value sebesar 0,007 ($<0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja di Institut Teknologi Alberth Foenay (ITAF) Kota Kupang tidak bekerja secara langsung, melainkan melalui proses psikologis internal karyawan, seperti meningkatnya rasa percaya diri, perasaan berdaya, dan keyakinan terhadap kontribusi diri dalam organisasi.

Kondisi ini relevan dengan karakter ITAF sebagai institusi yang masih dalam tahap pengembangan, dengan struktur organisasi dan kebijakan yang terus disesuaikan. Keberagaman latar belakang dosen dan tenaga kependidikan menuntut gaya kepemimpinan yang tidak hanya bersifat instruktif, tetapi mampu menumbuhkan pemberdayaan psikologis agar karyawan dapat beradaptasi dan berkembang secara optimal.

Dalam praktiknya, pimpinan ITAF menerapkan kepemimpinan yang suportif dan partisipatif, ditandai dengan keterbukaan diskusi, pelibatan dosen dalam penyusunan RPS dan metode pembelajaran, serta pemberian kepercayaan kepada tenaga kependidikan untuk mengelola administrasi secara mandiri. Kepercayaan ini membentuk rasa dihargai dan tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaan. Dosen yang diberi keleluasaan mengembangkan metode pembelajaran merasakan peningkatan makna kerja (*meaning*),

sedangkan tenaga kependidikan yang diberi otonomi kerja menunjukkan peningkatan *self-determination*.

Selain itu, pemberian tugas yang menantang namun realistis turut meningkatkan rasa kompetensi (*competence*) pegawai. Pegawai yang awalnya ragu menjalankan sistem administrasi digital, misalnya, secara bertahap membangun kepercayaan diri melalui bimbingan dan kesempatan belajar. Aspek *impact* juga terlihat kuat karena pegawai merasakan bahwa kontribusi mereka berdampak langsung terhadap perkembangan institusi yang masih bertumbuh.

Kondisi pemberdayaan psikologis ini mendorong peningkatan kinerja, yang tercermin dari meningkatnya kreativitas dosen, responsivitas tenaga kependidikan dalam pelayanan administratif, serta partisipasi aktif dalam kegiatan institusi. Temuan ini sejalan dengan Saidah, F. N., & Muhid, A. (2021) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis meningkatkan motivasi intrinsik melalui pemenuhan aspek makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh. Penelitian Widyastuti dan Hidayat (2020) di sektor pendidikan juga menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan jalur mediasi yang kuat antara kepemimpinan dan kinerja.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan hasil berbeda. Sani dan Maharani (2013) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis tidak efektif memediasi kepemimpinan dan kinerja dalam organisasi dengan struktur yang belum stabil dan budaya kerja instruktif. Afandi dan Taufik (2019) juga menyatakan bahwa pemberdayaan tidak berdampak signifikan ketika beban kerja tinggi dan fasilitas kerja tidak memadai. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pemberdayaan sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dan ketersediaan sumber daya.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis tidak hanya berfungsi sebagai mediator statistik, tetapi juga sebagai fondasi pembentukan budaya kerja yang produktif di ITAF. Kepemimpinan yang efektif tidak menghasilkan kinerja secara instan melalui perintah, melainkan melalui proses internalisasi yang berkembang seiring waktu. Meski demikian, tantangan seperti ketidakjelasan peran dan perbedaan kesiapan individu tetap perlu diantisipasi melalui komunikasi yang jelas dan dukungan berkelanjutan dari pimpinan.

Secara keseluruhan, pemberdayaan psikologis terbukti menjadi mekanisme kunci yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja di ITAF Kota Kupang. Oleh karena itu, strategi pengembangan sumber daya manusia ke depan perlu menekankan penguatan pemberdayaan melalui pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, pelatihan berkelanjutan, serta pemberian tanggung jawab yang mendorong otonomi. Pendekatan ini diharapkan mampu membangun budaya organisasi yang kuat, produktif, dan berkelanjutan.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di Institut Teknologi Albert Foenay (ITAF) berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja dosen serta pegawai. Kepemimpinan yang suportif dan partisipatif mampu membangun kenyamanan, motivasi, serta hubungan kerja yang harmonis, namun dampaknya terhadap peningkatan kinerja belum optimal tanpa dukungan sistem organisasi yang memadai, seperti kebijakan manajerial yang jelas, fasilitas kerja yang memadai, serta sistem reward berbasis kinerja.

Pemberdayaan psikologis terbentuk ketika pimpinan memberikan kepercayaan, otonomi, dan pelibatan dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan rasa kompetensi, makna kerja, dan tanggung jawab karyawan. Pemberdayaan ini terbukti menjadi faktor kunci yang mendorong peningkatan kinerja, terutama ketika didukung oleh SOP yang

jelas, pelatihan kompetensi, dan pelimpahan wewenang yang terstruktur. Sebaliknya, budaya kerja yang masih pasif dan ketergantungan pada arahan pimpinan menghambat inisiatif, kreativitas, dan kecepatan kerja.

Selain itu, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan cenderung bersifat afektif, berupa kenyamanan dan suasana kekeluargaan, namun belum berkembang menjadi kepuasan instrumental yang mendorong produktivitas dan prestasi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif perlu diintegrasikan dengan pemberdayaan psikologis, sistem penghargaan berbasis kinerja, pengembangan karier, serta perubahan budaya kerja yang lebih partisipatif agar mampu meningkatkan kinerja dan membangun budaya organisasi yang produktif dan berkelanjutan di ITAF.

Peneliti selanjutnya disarankan mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, motivasi kerja, atau komitmen organisasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian mendatang juga dianjurkan memperluas jumlah responden, menggunakan metode campuran (mixed methods), dan menguji model alternatif agar hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan pemberdayaan psikologis dapat dipahami lebih mendalam.

Daftar Pustaka

- Aam Amaliah dan Laila. M. I. W. (2021). Psychological Capital, Psychological
Anonim. (2020a). *Rencana Strategis Institut Teknologi Alberth Foenay Tahun 2020*.
Anonim. (2020b). *Sejarah – INSTITUT TEKNOLOGI ALBERTH FOENAY*. <https://itaf-kupang.ac.id/sejarah/>
Avita, R. N., Putri, A., Rahmatillah, S., Puspita, X., & Alya, S. (2022). Gambaran Pemberdayaan Psikologis Dan Kinerja Tentor Di LBB Griya Talenta Surabaya. *Jurnal Psikologi Wijaya Putra (Psikowipa)*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.38156/psikowipa.v3i1.56>
Destiana, R. (2023). Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik. *Dialogue : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1), 437–460. <https://doi.org/10.14710/dialogue.v5i1.15762>
Foenay, A. Y. E., Fanggidae, R. E., Timuneno, T., & Nursiani, N. P. (2023). Pengaruh Pemberdayaan Psikologi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kristal Hotel Kupang. *Glory: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 4(1), 61–67.
Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2020). *Kepemimpinan utama: Mengungkap kekuatan kecerdasan emosional* (Edisi revisi). Harvard Business Review Press.
Hartini. 2021. *Kinerja Karyawan*. Bandung: CV Media Sains Indonesia
Hernandes, R. (2024). Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Dan Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Di Universitas Lampung. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(7).
Marniati. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
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. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13756>
Putra, S. K., & Mei, R. (2021). Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Praktiknya Di Lembaga Pendidikan. *Nazzama: Journal of Management Education*, 1(1), 63. <https://doi.org/10.24252/jme.v1i1.25204>
Ratnasari, D. H., & Nugraheni, N. (2024). Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Indonesia Dalam Mewujudkan Program Sustainable Development Goals (Sdgs). *Jurnal Citra Pendidikan*, 4(2), 1652–1665. <https://doi.org/10.38048/jcp.v4i2.3622>

- Rubi Babullah. (2024). Mengenal Sumber Daya Manusia (SDM): Pengertian Dan Fungsinya. *Jurnal Arjuna : Publikasi Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Matematika*, 2(4), 187–204. <https://doi.org/10.61132/arjuna.v2i4.1104>
- Selvia, N. L., Harahap, N., & Murtafiah, N. H. (2023). Konsep manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pendidikan. *Journal on Education*, 05(04), 17136–17145.
- Suryani, N. K. (2022). Kepuasan Kerja: Pengaruhnya Dalam Organisasi. *Jurnal Imagine*, 2(2), 71–77. <https://doi.org/10.35886/imagine.v2i2.491>
- Wibowo, A., Sukiman, & Budianto, I. R. D. (2024). Pengaruh Stress Kerja, Motivasi Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Mandor pada Project The Development and Upgrading of the State University of Jakarta (Phase – 2). *Inovasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 11(2), 517–530.
- Yunita, H., & Yansyah, F. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT Bintang Mas Pusaka Lubuklinggau. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(3), 892–902. <https://doi.org/10.37481/jmh.v4i3.1003>
- Zulwiddi, N., & M, I. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 16–27. <https://doi.org/10.37348/aksi.v2i1.356>