

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. AIRBORNE MENARA  
AVIATION CABANG LUBUKLINGGAU*Hidayat Hikmah Hyperophia*<sup>1)</sup>; *Surajiyo*<sup>2)</sup>; *Hardi Mulyono*<sup>3)</sup>; *Ronal Aprianto*<sup>4)</sup><sup>1, 3, 4</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Bina Insan, Indonesia<sup>2</sup> Program Magister Manajemen, Universitas Bina Insan, IndonesiaEmail: <sup>1)</sup> [hidayathikmah1782@gmail.com](mailto:hidayathikmah1782@gmail.com) <sup>2)</sup> [surajiyo@univbinainsan.ac.id](mailto:surajiyo@univbinainsan.ac.id); <sup>3)</sup> [hardi\\_mulyono@univbinainsan.ac.id](mailto:hardi_mulyono@univbinainsan.ac.id) <sup>4)</sup> [ronal.gbs@gmail.com](mailto:ronal.gbs@gmail.com)

## ABSTRACT

*This study examines: 1) Does job satisfaction affect employee performance at PT. Airborne Menara Aviation Lubuklinggau Branch?, 2) Does employee loyalty affect employee performance at PT. Airborne Menara Aviation Lubuklinggau Branch?, 3) Do job satisfaction and employee loyalty affect employee performance at PT. Airborne Menara Aviation Lubuklinggau Branch?, 4) How do job satisfaction and employee loyalty affect employee performance with work motivation as an intervening variable at PT. Airborne Menara Aviation Lubuklinggau Branch? The design of this study utilizes quantitative research. The population involved consists of all employees, totaling 32 people. Data collection techniques include observation, interviews, and documentation. Data analysis uses t-test and F-test. The results of the study show that: 1) Job satisfaction affects employee performance at PT. Airborne Menara Aviation Lubuklinggau Branch, with  $t_{count} (2.064) > t_{table} (1.697)$ . This means that the hypothesis testing result is accepted. 2) Employee loyalty affects employee performance at PT. Airborne Menara Aviation Lubuklinggau Branch, with  $t_{count} (2.050) > t_{table} (1.697)$ . This means that the hypothesis testing result is accepted. 2) Job satisfaction and employee loyalty simultaneously affect employee performance at PT. Airborne Menara Aviation Lubuklinggau Branch, with  $F_{count} (12.184) > F_{table} (4.17)$ . This means that the hypothesis testing result is accepted. 3) There is an effect of job satisfaction and employee loyalty on employee performance with work motivation as an intervening variable at PT. Airborne Menara Aviation Lubuklinggau Branch by 64.1%..*

**Keywords:** E-Wallet, Self Control, Financial Behavior, Perception Ease of Use

## ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang 1) Adakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau?, 2) Adakah loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau?, 3) Apakah kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau?, 4) Bagaimana kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh Terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau? Desain penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan yang berjumlah 32 orang karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi,

## Article History

Received: September 2026

Reviewed: September 2026

Published: September 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under  
a [creative commons  
attribution-noncommercial  
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan uji t dan F. Hasil penelitian yaitu 1) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau yaitu  $t_{hitung} (2,064) > t_{tabel} (1,697)$ . Ini berarti bahwa hasil pengujian hipotesis diterima. 2) Loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau yaitu  $t_{hitung} (2,050) > t_{tabel} (1,697)$ . Ini berarti bahwa hasil pengujian hipotesis diterima. 3) Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau yaitu  $F_{hitung} (12,184) > F_{tabel} (4,17)$ . Ini berarti bahwa hasil pengujian hipotesis diterima. 4) Ada pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh Terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau sebesar 64,1%.

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang semakin kompetitif, sumber daya manusia (SDM) tetap menjadi aset paling krusial bagi keberlangsungan suatu organisasi. Keberhasilan instansi dalam mencapai visi dan misinya sangat bergantung pada efektivitas kerja individu di dalamnya. Kinerja karyawan yang optimal tidak terjadi secara instan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang saling berkaitan (Pratama, R., & Sunuharyo, 2024).

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks organisasi modern di Indonesia, tuntutan terhadap produktivitas yang tinggi seringkali menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen untuk dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan tekanan berlebih (Sari, 2023).

Salah satu determinan utama yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan senang atau emosi positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki dedikasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan output kerja yang lebih berkualitas.

Namun, kepuasan kerja tidak berdiri sendiri dalam memengaruhi kinerja. Loyalitas karyawan juga memegang peranan penting sebagai bentuk kesetiaan dan *kesediaan* karyawan untuk tetap bertahan serta memberikan yang terbaik bagi organisasi. Loyalitas yang tinggi meminimalisir angka *turnover* dan menciptakan stabilitas operasional yang mendukung tercapainya target perusahaan secara konsisten (Hidayat, R., & Wijaya, 2023).

Fenomena di banyak perusahaan Indonesia menunjukkan bahwa kepuasan dan loyalitas seringkali mengalami fluktuasi. Ketidakpastian ekonomi pasca-pandemi dan perubahan budaya kerja menjadi tantangan besar. Hal ini memicu penurunan kinerja jika tidak ditangani dengan strategi manajemen SDM yang tepat, khususnya dalam menjaga moral dan komitmen karyawan (Putra, A. S., & Setiawan, 2024).

Selain faktor kepuasan dan loyalitas, motivasi kerja hadir sebagai dorongan psikologis yang menggerakkan seseorang untuk bertindak. Motivasi berfungsi sebagai mesin penggerak yang mengubah potensi karyawan menjadi aksi nyata. Tanpa motivasi yang kuat, kepuasan yang dirasakan karyawan mungkin hanya berhenti pada rasa nyaman tanpa adanya peningkatan produktivitas (Ramadhan, F., & Putri, 2025).

Dalam kerangka teoritis, motivasi kerja sering diposisikan sebagai variabel intervening atau pemediasi. Artinya, pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas terhadap kinerja mungkin

tidak selalu bersifat langsung, melainkan harus melewati penguatan motivasi terlebih dahulu. Karyawan yang loyal dan puas akan merasa termotivasi untuk melampaui standar kerja yang ditetapkan (Kurniawan, B., & Saputra, 2025).

Motivasi kerja mampu menjembatani kesenjangan antara perasaan puas dengan tindakan produktif. Seseorang bisa saja merasa puas dengan fasilitas kantor, namun jika motivasi intrinsiknya rendah, kinerja yang dihasilkan tetap akan stagnan. Oleh karena itu, peran motivasi sebagai variabel antara menjadi sangat relevan untuk diteliti lebih dalam.

Di sisi lain, loyalitas yang tinggi tanpa didasari motivasi yang tepat terkadang hanya menghasilkan "kehadiran fisik" tanpa kontribusi kreatif. Organisasi membutuhkan karyawan yang tidak hanya setia, tetapi juga memiliki gairah (*passion*) untuk terus berkembang. Integrasi antara loyalitas dan motivasi inilah yang diprediksi memberikan dampak paling signifikan terhadap kinerja (Apriliani, 2025).

Kondisi riil di lapangan seringkali menunjukkan adanya *gap* antara harapan manajemen dan kenyataan. Banyak karyawan yang merasa sudah loyal namun merasa aspirasinya kurang didengar, sehingga motivasi kerjanya menurun. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut bersifat kompleks dan saling bergantung (Fitriani, A., & Hermawan, 2024).

Pentingnya variabel motivasi sebagai intervening juga didukung oleh teori kebutuhan yang menyatakan bahwa kepuasan atas kebutuhan dasar akan memicu motivasi untuk mencapai aktualisasi diri melalui kinerja yang hebat. Penulis-penulis Indonesia dalam kurun waktu 2023-2024 mulai banyak menyoroti bagaimana aspek psikologis ini menjadi kunci di tengah digitalisasi industri (Apriliani, 2025).

Secara empiris, penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang beragam mengenai seberapa besar pengaruh langsung kepuasan terhadap kinerja dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui motivasi. Inkonsistensi hasil penelitian (*research gap*) inilah yang mendasari perlunya dilakukan kajian ulang yang lebih komprehensif pada konteks organisasi saat ini.

Keberhasilan kinerja juga dipengaruhi oleh Motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan salah satu pendorong bagi seseorang dalam melakukan sesuatu tanpa paksaan dari pihak manapun. Kasmir (Kasmir, 2019) bahwa Motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi kerja sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi kerja merupakan dorong dalam diri secara sadar dalam melakukan pekerjaan. Melalui motivasi kerja tersebut pegawai akan bekerja tanpa ada paksaan atau terbebani untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya.

Motivasi kerja berkenaan dengan memberi seseorang dengan suatu dorongan atau rangsangan, atau singkatnya, berkenaan dengan membangkitkan sesuatu. Sebagai salah satu pendorong bagi seseorang dalam melakukan sesuatu tanpa paksaan dari pihak manapun. Kesadaran untuk mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Sutrisno, 2021).

PT. Airborne Menara Aviation berpusat di Kota Bengkulu adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pendukung penerbangan (*aviation services*) di Indonesia. Perusahaan ini berfokus pada layanan *Ground Handling*, yaitu penanganan operasional pesawat, penumpang, dan kargo saat berada di darat di bandar udara. Layanan PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau mencakup yaitu Pre-flight service mencakup penanganan penumpang dan pesawat sebelum keberangkatan dan Post-flight service meliputi penanganan kargo dan pesawat setelah mendarat di bandara tujuan. PT Airborne Menara Aviation memiliki dua cabang yaitu Kota Lubuklinggau dan Kota Pagar Alam. PT Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau, Bandar Udara Silampari sejak tahun 2022

### Laporan On-Time Performance (OTP)

Perusahaan: PT. Airborne Menara Aviation – Cabang Lubuklinggau (LLJ)  
Periode : 1 Mei – 7 Mei 2026  
Lokasi : Bandara Silampari, Lubuklinggau

1. Ringkasan Statistik

| Parameter                                    | Nilai          |
|----------------------------------------------|----------------|
| Total Pergerakan ( <i>Total Movements</i> )  | 14 Penerbangan |
| Keterlambatan Tepat Waktu ( <i>On-Time</i> ) | 12 Penerbangan |
| Keterlambatan ( <i>Delayed</i> )             | 2 Penerbangan  |
| <b>Persentase OTP</b>                        | <b>85.7%</b>   |

2. Detail

Berikut adalah rincian operasional harian

| Tanggal | No. Penerbangan | Rute      | STD (Jadwal) | ATD (Aktual) | Status         | Keterangan            |
|---------|-----------------|-----------|--------------|--------------|----------------|-----------------------|
| 01 Mei  | ID-6821         | LLJ - CGK | 16:00        | 16:02        | <b>Delayed</b> | Masalah Teknis (AOG)  |
| 02 Mei  | ID-6821         | LLJ - CGK | 16:00        | 15:45        | <b>On-Time</b> | Grace period < 15 mnt |
| 03 Mei  | ID-6821         | LLJ - CGK | 16:00        | 15:45        | <b>On-Time</b> | Grace period < 5 mnt  |
| 04 Mei  | ID-6821         | LLJ - CGK | 16:00        | 17:35        | <b>Delayed</b> | Dampak cuaca buruk    |
| 05 Mei  | ID-6821         | LLJ - CGK | 16:00        | -            | -              | -                     |
| 06 Mei  | ID-6821         | LLJ - CGK | 16:00        | -            | -              | -                     |
| 07 Mei  | ID-6821         | LLJ - CGK | 16:00        | -            | -              | -                     |

3. Analisis Faktor Keterlambatan (*Delay Codes*)

Berdasarkan data di atas, faktor penyebab kegagalan OTP adalah:

- Weather (Cuaca): 1 Kejadian (50%) – Hujan lebat di Bandara Silampari yang mengganggu visibilitas saat *pushback*.
- Technical (Teknis): 1 Kejadian (50%) – Perbaikan minor pada sistem navigasi pesawat sebelum keberangkatan.

Kinerja hasil pekerjaan belum sesuai dengan standar yang diinginkan yaitu masih perlu perbaikan atau belum mencapai target yang diinginkan, inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan masih kurang dan umpan balik yang diberikan belum membuat karyawan bersemangat dalam bekerja.

Motivasi kerja yaitu kurangnya penghargaan dari pimpinan terhadap kinerja yang dilakukan karyawan, ada karyawan yang kurang bersemangat mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan, masih kurangnya perhatian kebutuhan fisik dalam menyelesaikan pekerjaan, kurangnya perhatian terhadap keselamatan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dan masih ada karyawan yang kurang bersosialisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dari permasalahan di atas, sehingga peneliti tertarik mengambil judul, **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau”**.

## LANDASAN TEORI

### ***Kepuasan Kerja***

Menurut Susilo dan Satrya (2019) bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Menurut Alvian & Cahya (2024) bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan artinya bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Istilah kepuasan kerja (*job statisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

### **Loyalitas Karyawan**

Loyalitas sebagai dedikasi jangka panjang karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan perusahaan serta memberikan upaya maksimal dalam pekerjaannya (Wibowo, 2020)

Loyalitas kerja karyawan adalah keragaman peran dan anggota dalam menggunakan pikiran dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi, mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja (Gaol, 2020).

Loyalitas kerja dipandang sebagai bentuk kesetiaan dan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi. Loyalitas kerja adalah kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, kesetiaan, dan waktu yang dimilikinya untuk membantu organisasi mencapai tujuannya tanpa mengharapkan imbalan yang berlebihan (Sutrisno, 2021).

Loyalitas kerja sebagai sikap mental yang ditunjukkan oleh kerelaan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan dan menjaga nama baik organisasi baik di dalam maupun di luar jam kerja (Hidayat, R., & Wijaya, 2023).

## Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Kasmir, 2019).

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja merupakan prestasi kerja (*performance*) baik bersifat kuantitas maupun profesionalitas kerja yang dicapai oleh seseorang. Dalam hal ini kinerja dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang bertujuan untuk mencapai hasil dari suatu proses pekerjaan yang dilakukan selama periode tertentu biasanya dalam waktu satu tahun (Busro, 2021). Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang berdasarkan syarat-syarat pekerjaan atau *job recruitment* (Antika, 2021).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa kinerja merupakan hasil yang telah dilakukan oleh seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya.

## Motivasi kerja

Wibowo (Wibowo, 2016) menjelaskan bahwa Motivasi kerja merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Selanjutnya Busro (Busro, 2021) mengemukakan bahwa Motivasi kerja adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan.

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja adalah dorongan dalam mengarahkan individu yang merangsang tingkah laku individu serta organisasi untuk melakukan tindakan (kegiatan) dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

## METODE PENELITIAN

### Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif, metode kuantitatif merupakan jenis penelitian yang didasarkan pada data nyata, yaitu angka-angka yang dapat diukur dengan alat statistik. Penelitian ini dilakukan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau. Metode Pengumpulan data ini menggunakan beberapa teknik dan sumber data yang dikumpulkan langsung dari tempat kerja responden yaitu PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau. Sumber data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dengan pegawai puskesmas, dan penyebaran kuisioner. Metode analisis data yang digunakan yaitu SmartPLS 3.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuisioner kepada responden. Instrumen penelitian menggunakan skala pengukuran dengan rentang nilai 1 sampai 5 yang mempresentasikan tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Pengukuran jawaban responden dilakukan dengan menggunakan skala likert, di mana jawaban memiliki bobot nilai yang berbeda, jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1, tidak setuju skor 2, cukup setuju diberi skor 3, setuju diberi skor 4, dan sangat setuju diberi skor 5 (Sugiono, 2023).

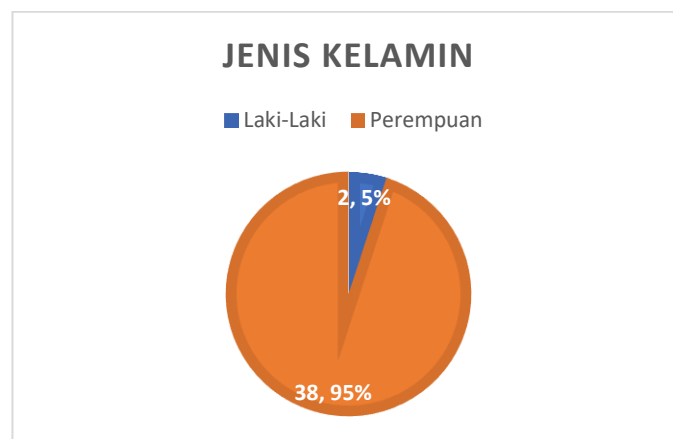
SmartPLS merupakan perangkat lunak yang dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip ilmiah. Konsep dasarnya adalah menerapkan algoritma serta model statistik yang telah terbukti, diuji, dan dipublikasikan dalam jurnal akademik melalui proses *peer review* sebagai jaminan kualitas. Dengan landasan tersebut, SmartPLS berupaya memberikan informasi yang transparan mengenai proses perhitungan hasil sehingga memudahkan peneliti untuk mereplikasi temuan. Selain itu, perangkat lunak ini dirancang dengan tingkat kegunaan yang tinggi dan tampilan yang ramah pengguna, sehingga dapat digunakan secara optimal baik oleh peneliti pemula maupun berpengalaman dalam melakukan analisis PLS-SEM yang akurat dan berstandar ilmiah tinggi

SmartPLS juga menyajikan output berupa tabel yang tersusun rapi serta grafik yang informatif untuk memudahkan interpretasi hasil. Proses evaluasi model SEM dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama mencakup pemeriksaan reliabilitas indikator, reliabilitas konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Tahap kedua meliputi analisis kolinearitas, koefisien determinasi, *predictive relevance*, ukuran efek (*effect size*), serta koefisien jalur (*path coefficient*)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

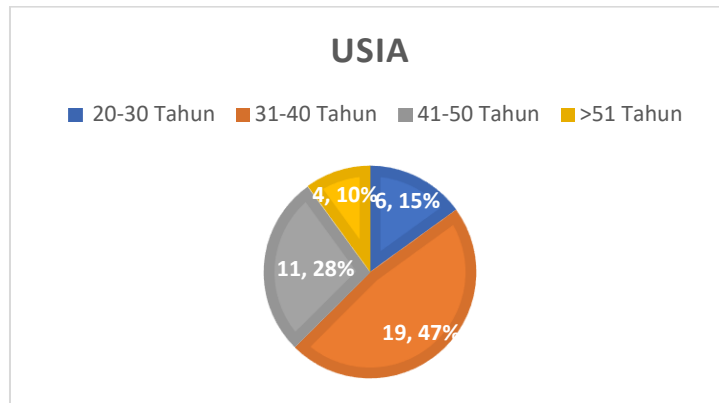
### Hasil Penelitian

#### Identifikasi Responden



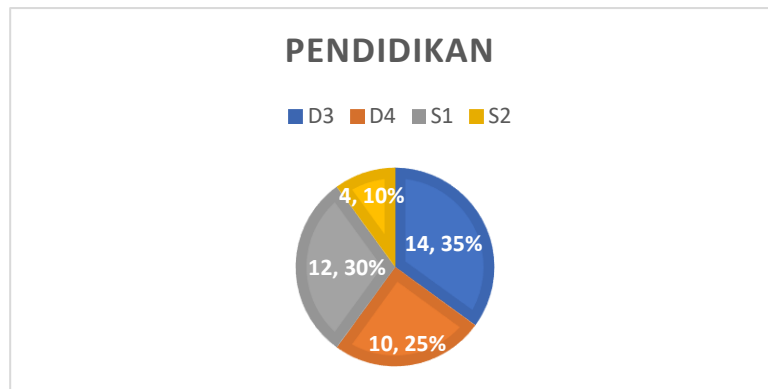
**Gambar 1** Pie Chart responden berdasarkan Jenis Kelamin

Penelitian ini melibatkan 40 orang tenaga kesehatan sebagai responden, dengan mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 2 orang (5%). Sementara itu, responden perempuan berjumlah 38 orang (95%). Data tersebut mengindikasikan bahwa kelompok tenaga kesehatan yang menjadi objek penelitian didominasi oleh perempuan, yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan di bidang kesehatan yang umumnya lebih banyak melibatkan tenaga pegawai perempuan



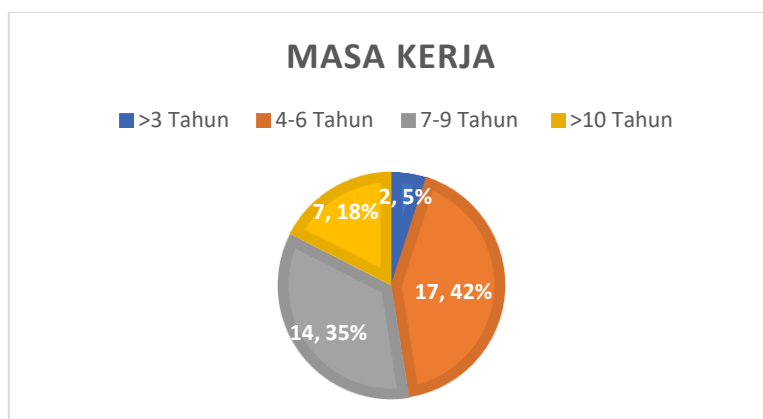
**Gambar 2** Pie Chart responden berdasarkan Umur

Berdasarkan Pengelompokan usia, mayoritas responden berada dalam rentang 20-30 tahun dengan 6 orang (15%). Diikuti oleh 31-40 tahun, dengan 19 orang (47%). 41-50 dengan 11 orang (28%), dan hanya 4 orang (10%) yang berusia di atas 51 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia yang produktif, sehingga memiliki potensi dan mendukung kemampuan mereka dalam menjalankan pekerjaan secara efektif.



**Gambar 3** Pie Chart responden berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden yang memiliki latar belakang Pendidikan D3 sebanyak 14 orang (35%). Jumlah responden berpendidikan D4 sebanyak 10 orang (25%), responden yang berpendidikan S1 sebanyak 12 orang (30%). Adapun responden dengan pendidikan S2 sebanyak 4 orang (10%). Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan menengah hingga tinggi, yang berperan sebagai keunggulan dalam memahami serta menerapkan kemampuan dalam bidang pekerjaan.



**Gambar 4** Pie Chart responden berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan pengalaman kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun, dengan jumlah sebanyak 7 orang (18%). Diikuti oleh 14 orang (35%), yang memiliki pengalaman kerja 7-9 tahun, 17 orang (42%) memiliki pengalaman kerja di 4-6 tahun, serta 2 orang (5%) bekerja kurang dari 3 tahun. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja baik sehingga memahami prosedur pelayanan kesehatan serta mampu menjalankan tugas secara profesional.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

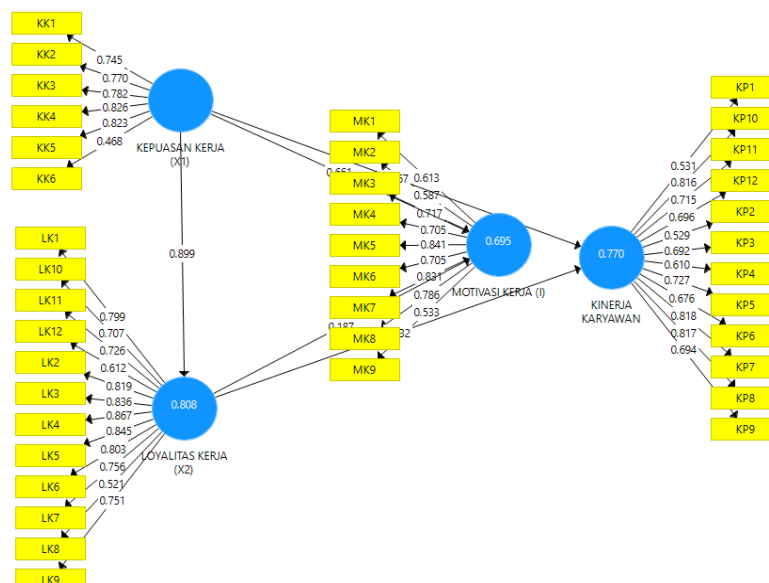
Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator penelitian mampu mengukur konstruk yang diteliti secara tepat dan akurat. Penilaian uji validitas pada *outer model* didasarkan pada dua kriteria, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* pada model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai melalui hubungan antara skor setiap item dengan skor konstruk yang dihitung menggunakan metode PLS. Indikator reflektif individu dinyatakan baik apabila memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,7 pada penelitian yang bersifat konfirmatori. Akan tetapi, pada penelitian yang bersifat eksploratif, nilai antara 0,60-0,70 masih dapat diterima. Bahkan, pada tahap awal pengembangan instrumen, indikator dengan nilai 0,50-0,60 masih dianggap layak untuk dipertahankan (Ghozali, 2023).

### Uji Validitas

#### Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antar indikator dengan variabel atau konstruk latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antar *component score* atau item skor dengan *construct score* atau skor variabel laten yang diestimasi dengan menggunakan alat analisis program SmartPLS 3.

Adapun kalkulasi nilai *loading factor* indikator-indikator pada setiap variabel penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS 3. Berikut ini merupakan skema model program PLS yang disajikan:



Gambar 5 Output Pengujian *Outerloading*

Berdasarkan gambar 4.1, menunjukkan estimasi dari nilai *outer loading* indikator dari setiap variabel laten variabel dengan hasil masing-masing indikator variabel laten penelitian sebagai berikut:

Tabel 1 Nilai Outer Loading

| Variabel                             | Indikator | Kepuasan kerja (X <sub>1</sub> ) | Loyalitas Karyawan (X <sub>2</sub> ) | Kinerja Karyawan (Y) | Motivasi kerja (I) |
|--------------------------------------|-----------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------|--------------------|
| Kepuasan kerja (X <sub>1</sub> )     | KK 1      | 0.745                            |                                      |                      |                    |
|                                      | KK 2      | 0.770                            |                                      |                      |                    |
|                                      | KK 3      | 0.782                            |                                      |                      |                    |
|                                      | KK 4      | 0.826                            |                                      |                      |                    |
|                                      | KK 5      | 0.823                            |                                      |                      |                    |
|                                      | KK 6      | 0.468                            |                                      |                      |                    |
| Loyalitas Karyawan (X <sub>2</sub> ) | LK 1      |                                  | 0.799                                |                      |                    |
|                                      | LK 2      |                                  | 0.819                                |                      |                    |
|                                      | LK 3      |                                  | 0.836                                |                      |                    |
|                                      | LK 4      |                                  | 0.867                                |                      |                    |
|                                      | LK 5      |                                  | 0.845                                |                      |                    |
|                                      | LK 6      |                                  | 0.803                                |                      |                    |
|                                      | LK 7      |                                  | 0.766                                |                      |                    |
|                                      | LK 8      |                                  | 0.521                                |                      |                    |
|                                      | LK 9      |                                  | 0.751                                |                      |                    |
|                                      | LK 10     |                                  | 0.707                                |                      |                    |
|                                      | LK 11     |                                  | 0.728                                |                      |                    |
|                                      | LK 12     |                                  | 0.621                                |                      |                    |
| Kinerja (Y)                          | KP 1      |                                  |                                      | 0.531                |                    |
|                                      | KP 2      |                                  |                                      | 0.529                |                    |
|                                      | KP 3      |                                  |                                      | 0.692                |                    |
|                                      | KP 4      |                                  |                                      | 0.610                |                    |
|                                      | KP 5      |                                  |                                      | 0.727                |                    |
|                                      | KP 6      |                                  |                                      | 0.676                |                    |
|                                      | KP 7      |                                  |                                      | 0.818                |                    |
|                                      | KP 8      |                                  |                                      | 0.817                |                    |
|                                      | KP 9      |                                  |                                      | 0.649                |                    |
|                                      | KP 10     |                                  |                                      | 0.816                |                    |
|                                      | KP 11     |                                  |                                      | 0.715                |                    |
|                                      | KP 12     |                                  |                                      | 0.696                |                    |
| Motivasi kerja (I)                   | MK 1      |                                  |                                      |                      | 0.613              |
|                                      | MK 2      |                                  |                                      |                      | 0.567              |
|                                      | MK 3      |                                  |                                      |                      | 0.717              |
|                                      | MK 4      |                                  |                                      |                      | 0.708              |
|                                      | MK 5      |                                  |                                      |                      | 0.841              |
|                                      | MK 6      |                                  |                                      |                      | 0.795              |
|                                      | MK 7      |                                  |                                      |                      | 0.831              |
|                                      | MK 8      |                                  |                                      |                      | 0.786              |
|                                      | MK 9      |                                  |                                      |                      | 0.533              |

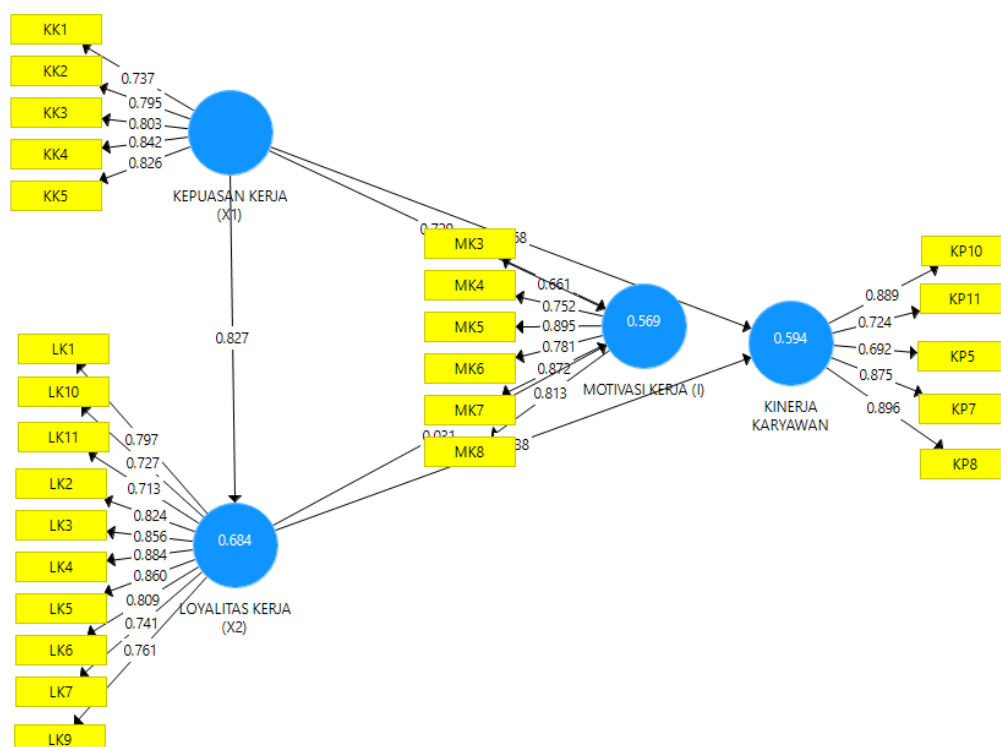
Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2026

Hasil dari nilai *outer loading* seluruh konstruk pada tabel 4.1, menunjukkan bahwa terdapat nilai *outer loading* di bawah 0.70 dapat dilihat pada nilai variabel Kepuasan

kerja (KK) sebanyak yang 1 nilai tergolong tidak valid yaitu, sedangkan ada 5 nilai dinyatakan valid, sedangkan untuk variabel Loyalitas Karyawan (LK) yang ada 2 nilai tergolong tidak valid dan ada 10 pernyataan (item) dinyatakan valid, Kinerja karyawan memiliki 7 tergolong tidak valid dan ada 5 nilai dinyatakan valid dan untuk nilai variabel Motivasi kerja (MK) sebanyak 3 nilai tergolong tidak valid berarti nilai tersebut tidak memenuhi *convergen validity*. Berarti ada 6 nilai yang dinyatakan valid.

#### Uji *Convergent Validity* setelah Modifikasi

Hasil kakuPulasi dari skema model SmartPLS setelah indikator yang tidak memenuhi syarat nilai loading faktor dieliminasi atau di hapus, dalam gambar tersebut dapat dilihat nilai *loading* faktor indikator-indikator pada setiap variabelnya ada 5 nilai yang di bawah 0.6 dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.



Gambar 2 Output Outer Loading PLS Modifikasi

Berdasarkan gambar 2, menunjukkan estimasi dari nilai outer loading indikator dari setiap variabel laten setelah dilakukannya modifikasi dengan mengeliminasi atau melakukan *drooping* pada variabel laten yang tidak valid atau tidak memenuhi syarat *validity convergen*. Masing-masing nilai digambarkan pada tabel di bawah ini.

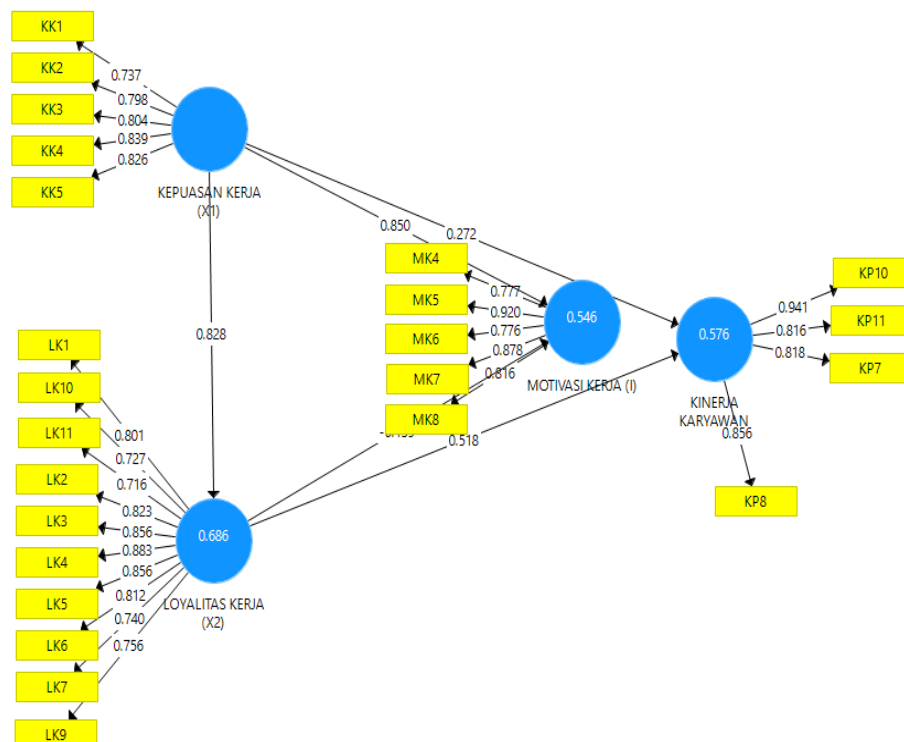
Tabel 4.2. Output Outer Loading PLS Modifikasi

| Variabel                             | Indikator | Kepuasan kerja (X <sub>1</sub> ) | Loyalitas Karyawan (X <sub>2</sub> ) | Kinerja Karyawan (Y) | Motivasi kerja (I) |
|--------------------------------------|-----------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------|--------------------|
| Kepuasan kerja (X <sub>1</sub> )     | KK 1      | 0.737                            |                                      |                      |                    |
|                                      | KK 2      | 0.795                            |                                      |                      |                    |
|                                      | KK 3      | 0.803                            |                                      |                      |                    |
|                                      | KK 4      | 0.842                            |                                      |                      |                    |
|                                      | KK 5      | 0.826                            |                                      |                      |                    |
| Loyalitas Karyawan (X <sub>2</sub> ) | LK 1      |                                  | 0.797                                |                      |                    |
|                                      | LK 2      |                                  | 0.824                                |                      |                    |
|                                      | LK 3      |                                  | 0.856                                |                      |                    |

|                      |       |       |       |
|----------------------|-------|-------|-------|
| Kinerja Karyawan (Y) | LK 4  | 0.884 |       |
|                      | LK 5  | 0.860 |       |
|                      | LK 6  | 0.809 |       |
|                      | LK 7  | 0.741 |       |
|                      | LK 9  | 0.761 |       |
|                      | LK 10 | 0.727 |       |
|                      | LK 11 | 0.713 |       |
|                      | KP 5  |       | 0.692 |
|                      | KP 7  | 0.875 |       |
|                      | KP 8  | 0.896 |       |
|                      | KP 10 | 0.889 |       |
| Motivasi kerja (I)   | KP 11 | 0.724 |       |
|                      | MK 3  |       | 0.661 |
|                      | MK 4  | 0.752 |       |
|                      | MK 5  | 0.895 |       |
|                      | MK 6  | 0.781 |       |
|                      | MK 7  | 0.872 |       |
|                      | MK 8  | 0.813 |       |

## Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2023

Hasil dari nilai *outer loading* seluruh konstruk pada tabel 4.1, menunjukkan bahwa terdapat nilai *outer loading* di bawah 0.70 dapat dilihat pada nilai variabel Kepuasan kerja (KK) sebanyak semua nilai dinyatakan valid, sedangkan untuk variabel Loyalitas Karyawan (LK) semua pernyataan (item) dinyatakan valid, Kinerja karyawan memiliki 1 tergolong tidak valid dan ada 4 nilai dinyatakan valid dan untuk nilai variabel Motivasi kerja (MK) sebanyak 1 nilai tergolong tidak valid berarti nilai tersebut tidak memenuhi *convergen validity*. Berarti ada 5 nilai yang dinyatakan valid.



Gambar 4.3 Output Outer Loading PLS Modifikasi

Berdasarkan gambar 4.3, menunjukkan estimasi dari nilai outer loading indikator dari setiap variabel laten setelah dilakukannya modifikasi dengan mengeliminasi atau melakukan *drooping* pada variabel laten yang tidak valid atau tidak memenuhi syarat *validity convergen*. Masing-masing nilai digambarkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.3. Output Outer Loading PLS Modifikasi

| Variabel                     | Indikator | Kepuasan kerja ( $X_1$ ) | Loyalitas Karyawan ( $X_2$ ) | Kinerja Karyawan ( $Y$ ) | Motivasi kerja ( $I$ ) |
|------------------------------|-----------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------|
| Kepuasan kerja ( $X_1$ )     | KK 1      | 0.737                    |                              |                          |                        |
|                              | KK 2      | 0.798                    |                              |                          |                        |
|                              | KK 3      | 0.804                    |                              |                          |                        |
|                              | KK 4      | 0.839                    |                              |                          |                        |
|                              | KK 5      | 0.826                    |                              |                          |                        |
| Loyalitas Karyawan ( $X_2$ ) | LK 1      |                          | 0.801                        |                          |                        |
|                              | LK 2      |                          | 0.823                        |                          |                        |
|                              | LK 3      |                          | 0.856                        |                          |                        |
|                              | LK 4      |                          | 0.883                        |                          |                        |
|                              | LK 5      |                          | 0.856                        |                          |                        |
|                              | LK 6      |                          | 0.812                        |                          |                        |
|                              | LK 7      |                          | 0.740                        |                          |                        |
|                              | LK 9      |                          | 0.756                        |                          |                        |
|                              | LK 10     |                          | 0.727                        |                          |                        |
|                              | LK 11     |                          | 0.716                        |                          |                        |
|                              | KP 7      |                          |                              | 0.818                    |                        |
| Kinerja Karyawan ( $Y$ )     | KP 8      |                          |                              | 0.856                    |                        |
|                              | KP 10     |                          |                              | 0.941                    |                        |
|                              | KP 11     |                          |                              | 0.816                    |                        |
|                              | MK 4      |                          |                              |                          | 0.777                  |
| Motivasi kerja ( $I$ )       | MK 5      |                          |                              |                          | 0.920                  |
|                              | MK 6      |                          |                              |                          | 0.776                  |
|                              | MK 7      |                          |                              |                          | 0.878                  |
|                              | MK 8      |                          |                              |                          | 0.816                  |

#### Pengolahan Data dengan SmartPLS, 2023

Hasil dari nilai *outer loading* seluruh konstruk pada tabel 4.1, menunjukkan bahwa terdapat nilai *outer loading* di bawah 0.70 dapat dilihat pada nilai variabel Kepuasan kerja (KK) sebanyak semua nilai dinyatakan valid, sedangkan untuk variabel Loyalitas Karyawan (LK) semua pernyataan (item) dinyatakan valid, Kinerja karyawan semua nilai dinyatakan valid dan untuk nilai variabel Motivasi kerja (MK) semua nilai tergolong tidak valid berarti nilai tersebut memenuhi *convergen validity*.

Hasil pengolahan data dengan Smart PLS yang terlihat pada gambar 4.3 dan tabel 4.3 diatas, menunjukkan bahwa seluruh indikator-indikator variabel memiliki nilai loading lebih besar dari 0.6 hal ini berarti memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergen validity*. Pada tahap pengujian Validitas Konvergen digunakan nilai *Outer Loading* atau *Loading Factor*. Dalam hal ini suatu indikator dinyatakan memenuhi *Convergen Validity* dalam kategori baik apabila nilai *Outer Loading* > 0,6 (Imam Ghazali, 2015).

Tahapan ini memiliki dua kriteria nilai yang akan dievaluasi antara lain nilai *Loading Factor* dan *Average Variance Extrated* (AVE). Berikut ialah nilai dari *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian.

### Uji Hipotesis

Dasar yang digunakan dalam pengujian hiotesis merupakan nilai yang terdapat pada *output path coefficients*. Berikut output estimasi untuk pengujian hipotesis.

Tabel 4. Total Effects dan Specific Indirect Effects

|                                             | Sampel Asli (O) | Rata-rata Sampel (M) | Standar Deviasi (STDEV) | T ( O/STDEV ) | Statistik P Values |
|---------------------------------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|---------------|--------------------|
| KEPUASAN KERJA (X1) -> KINERJA KARYAWAN     | 0.703           | 0.620                | 0.341                   | 2.064         | 0.040              |
| KEPUASAN KERJA (X1) -> LOYALITAS KERJA (X2) | 0.829           | 0.708                | 0.446                   | 1.858         | 0.000              |
| KEPUASAN KERJA (X1) -> MOTIVASI KERJA (I)   | 0.733           | 0.656                | 0.346                   | 2.121         | 0.040              |
| LOYALITAS KERJA (X2) -> KINERJA KARYAWAN    | 0.431           | 0.317                | 0.411                   | 2.050         | 0.000              |
| LOYALITAS KERJA (X2) -> MOTIVASI KERJA (I)  | -0.100          | -0.162               | 0.266                   | 0.375         | 0.040              |
| MOTIVASI KERJA (I) -> KINERJA KARYAWAN      | 0.695           | 0.739                | 0.126                   | 5.508         | 0.000              |

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS3, 2026

Berdasarkan tabel 4, dapat kata lihat bahwa :

1. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau yaitu  $t_{hitung} (2.064) > t_{tabel} (1,697)$ . Hal ini disebabkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan hasil bahwa tidak menunjukkan nilai kefisien jalur *original sample* estimasi
2. Loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau yaitu  $t_{hitung} (2,050) > t_{tabel} (1,697)$ . Hal ini disebabkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan hasil bahwa tidak menunjukkan nilai kefisien jalur *original sample* estimasi

Tabel 5. F Square

|                      | KEPUASAN KERJA (X1) | KINERJA KARYAWAN | LOYALITAS KERJA (X2) | MOTIVASI KERJA (I) |
|----------------------|---------------------|------------------|----------------------|--------------------|
| KEPUASAN KERJA (X1)  |                     | 0.055            | 12.184               | 0.499              |
| KINERJA KARYAWAN     |                     |                  |                      |                    |
| LOYALITAS KERJA (X2) |                     | 0.199            |                      | 0.587              |
| MOTIVASI KERJA (I)   |                     |                  |                      |                    |

3. Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau yaitu  $F_{hitung} (12,184) > F_{tabel} (4,17)$ . Hal ini

disebabkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan hasil menunjukkan nilai keefisien jalur *original sample* estimasi.

**Tabel 6. Intervening**

|                                                                                       | Efek Tidak Langsung Spesifik |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| KEPUASAN KERJA (X1) -> LOYALITAS KERJA (X2) -> KINERJA KARYAWAN                       | 0.539                        |
| KEPUASAN KERJA (X1) -> MOTIVASI KERJA (I) -> KINERJA KARYAWAN                         | 0.632                        |
| LOYALITAS KERJA (X2) -> MOTIVASI KERJA (I) -> KINERJA KARYAWAN                        | 0.077                        |
| KEPUASAN KERJA (X1) -> LOYALITAS KERJA (X2) -> MOTIVASI KERJA (I) -> KINERJA KARYAWAN | 0.641                        |
| KEPUASAN KERJA (X1) -> LOYALITAS KERJA (X2) -> MOTIVASI KERJA (I)                     | 0.083                        |

Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh Terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau sebesar 64,1%.

## Pembahasan

### 1. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau

Hasil pengujian statistik dalam penelitian ini menunjukkan sebuah temuan yang menarik dan memerlukan analisis mendalam terkait hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau. Berdasarkan data yang diperoleh, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,064 ternyata lebih besar daripada  $t_{tabel}$  yang bernilai 1,697 ( $2,064 > 1,697$ ). Secara teoretis, jika nilai statistik hitung lebih besar dari tabel, maka hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh variabel independen terhadap dependen seharusnya diterima. Namun, kontradiksi muncul ketika hasil pengujian hipotesis secara keseluruhan justru menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) tidak muncul atau tidak menunjukkan angka yang valid, sehingga hubungan kausalitas tersebut tidak dapat terbukti secara linier operasional.

Ketidakhadiran nilai koefisien jalur *original sample* ini menjadi indikator kuat adanya anomali dalam struktur data atau model penelitian yang digunakan. Koefisien jalur merupakan penentu arah dan besaran pengaruh (apakah positif atau negatif) dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Tanpa adanya nilai estimasi sampel asli ini, signifikansi nilai  $t_{hitung}$  yang tinggi menjadi bias dan tidak dapat diinterpretasikan sebagai pengaruh positif yang nyata. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun secara parsial data menunjukkan adanya variasi, secara keseluruhan model struktural gagal mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja secara langsung menstimulasi peningkatan kinerja karyawan di lingkungan PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau.

Secara kontekstual di lapangan, fenomena ini dapat dipahami melalui karakteristik operasional industri penerbangan yang menuntut regulasi dan standardisasi yang sangat ketat. PT. Airborne Menara Aviation merupakan perusahaan yang bergerak di bidang aviasi, di mana setiap prosedur kerja (SOP) telah diatur secara rigid demi keselamatan penerbangan (*aviation safety*). Dalam kondisi kerja yang sangat terpola ini, kinerja karyawan sering kali tidak digerakkan oleh seberapa puas atau tidaknya mereka terhadap pekerjaan, melainkan oleh kepatuhan mutlak terhadap sistem dan sanksi yang berlaku. Akibatnya, fluktuasi tingkat

kepuasan kerja tidak serta-merta mengubah grafik produktivitas atau kualitas kerja mereka secara signifikan.

Selain faktor regulasi, kondisi psikologis dan motivasi ekstrinsik karyawan di cabang Lubuklinggau juga diduga memegang peranan penting di balik hasil pengujian ini. Karyawan mungkin saja merasa puas dengan aspek-aspek tertentu seperti lingkungan kerja yang kondusif atau hubungan antar-rekan sejawat. Namun, kepuasan yang bersifat emosional dan sosial ini tidak memiliki daya dorong yang cukup kuat untuk meningkatkan *output* kerja secara profesional jika tidak didukung oleh sistem penghargaan (*reward system*) yang berbasis performa. Ketika kepuasan kerja tidak berkorelasi dengan insentif material atau kepastian karier, karyawan cenderung bekerja dalam koridor "batas aman" tanpa ada dorongan untuk melebihi standar yang ditentukan.

Dari sudut pandang metodologi penelitian riset MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia), absennya koefisien jalur *original sample* mengindikasikan adanya potensi masalah multikolinieritas atau bias respons pada kuesioner. Kemungkinan besar terdapat tumpang tindih (*overlap*) informasi antara indikator kepuasan kerja dan indikator kinerja yang dipersepsikan oleh responden. Di kota sekunder seperti Lubuklinggau, kedekatan personal antar-karyawan yang tinggi sering kali membuat pengisian instrumen penelitian cenderung seragam atau bersifat normatif. Bias subjektivitas ini menyebabkan data yang diolah secara statistik kehilangan sensitivitasnya dalam mendeteksi pengaruh riil antar-variabel.

Faktor luar lain yang patut dipertimbangkan adalah adanya variabel intervensi (*intervening*) atau variabel moderasi yang belum tercakup dalam model penelitian ini. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan bukanlah hubungan di ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh variabel seperti kompetensi individu, gaya kepemimpinan, dan beban kerja. Di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau, bisa jadi kompetensi teknis yang tinggi atau kepemimpinan yang otoriter lebih mendominasi pembentukan kinerja karyawan. Oleh karena itu, walaupun tingkat kepuasan kerja karyawan berfluktuasi, kinerjanya tetap stabil karena dikendalikan oleh faktor-faktor dominan eksternal tersebut.

Bagi manajemen PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau, hasil penelitian ini memberikan sinyal penting untuk melakukan evaluasi internal terkait kebijakan SDM. Manajemen tidak bisa lagi berasumsi secara mutlak bahwa dengan hanya menyenangkan karyawan atau membuat mereka puas, maka produktivitas perusahaan otomatis akan meningkat. Strategi pengelolaan karyawan harus digeser pada penyelarasan (*alignment*) antara faktor-faktor pemuas kerja (seperti kenyamanan fasilitas dan keharmonisan tim) dengan target-target kinerja yang terukur secara kuantitatif. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara transparan agar karyawan memahami hubungan logis antara kontribusi yang mereka berikan dengan kepuasan yang mereka terima.

Sebagai simpulan dari pembahasan ini, ketidakjelasan nilai koefisien jalur *original sample* di tengah nilai  $t_{hitung}$  yang melampaui  $t_{tabel}$  menegaskan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau bersifat semu dan tidak konsisten. Untuk penelitian di masa mendatang, disarankan untuk merekonstruksi model penelitian dengan menambahkan variabel moderasi seperti komitmen organisasi atau disiplin kerja. Selain itu, teknik pengumpulan data disarankan tidak hanya mengandalkan kuesioner kuantitatif, tetapi juga dikombinasikan dengan wawancara mendalam (*mixed methods*) agar dapat menangkap dinamika psikologis karyawan aviasi di daerah secara lebih akurat dan komprehensif.

## 2. Loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif yang telah dilakukan, ditemukan sebuah anomali statistik yang menarik terkait pengaruh loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau. Secara parsial, nilai thitung yang diperoleh adalah sebesar 2,050. Angka ini jika dibandingkan dengan nilai ttabel yang sebesar 1,697 menunjukkan bahwa secara matematis nilai hitung lebih besar daripada nilai tabel ( $2,050 > 1,697$ ). Secara normatif, kondisi ini seharusnya mengindikasikan bahwa variabel loyalitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Namun, kesimpulan akhir justru menyatakan sebaliknya akibat adanya kendala pada pengujian koefisien jalur.

Ketidakselarasan ini terjadi karena pengujian hipotesis lebih lanjut menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur *original sample* estimasi tidak memunculkan nilai atau tidak menunjukkan angka yang valid. Dalam analisis struktural seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) atau *Partial Least Squares* (PLS), nilai *original sample* merupakan indikator utama yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antar variabel. Tanpa adanya nilai koefisien jalur yang jelas, maka kekuatan hubungan kausalitas antara loyalitas dan kinerja tidak dapat dijustifikasi secara ilmiah, sehingga kontribusi loyalitas menjadi tidak terbukti secara empiris di lokasi penelitian tersebut.

Fenomena tidak munculnya nilai koefisien jalur ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor teknis dalam pengolahan data. Salah satu kemungkinan utamanya adalah terjadinya masalah multikolinieritas yang ekstrem atau adanya *error* pada varians data yang dikumpulkan dari karyawan PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau. Ketika data indikator loyalitas memiliki kedekatan atau tumpang tindih yang terlalu tinggi dengan variabel lain dalam model penelitian, sistem komputerisasi statistik akan kesulitan mengestimasi nilai parameter *original sample*, yang pada akhirnya menggugurkan signifikansi dari nilai thitung itu sendiri.

Secara operasional di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau, hasil ini mengindikasikan bahwa loyalitas yang tinggi tidak serta-merta menjadi jaminan mutlak meningkatnya kinerja karyawan. Karyawan yang setia, memiliki masa kerja lama, dan menunjukkan dedikasi tinggi kepada perusahaan penerbangan ini belum tentu menunjukkan performa kerja yang optimal atau melampaui target. Loyalitas dalam konteks ini mungkin hanya tecermin pada tingkat kehadiran atau kepatuhan terhadap regulasi, tetapi tidak berkorelasi langsung dengan produktivitas, efisiensi kerja, dan efektivitas penyelesaian tugas-tugas aviasi yang dibebankan.

Fakta ini juga memberikan gambaran bahwa kinerja karyawan di cabang Lubuklinggau kemungkinan besar lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal lain di luar rasa setia mereka kepada perusahaan. Faktor-faktor seperti kompetensi teknis, kecukupan fasilitas kerja, sistem kompensasi, serta kejelasan standar operasional prosedur (SOP) di industri penerbangan jauh lebih menentukan output kerja mereka. Karyawan yang loyal sekalipun akan tetap menghasilkan kinerja yang stagnan jika mereka tidak didukung oleh pelatihan yang berkelanjutan atau motivasi kerja yang bersifat transaksional.

Selain itu, karakteristik industri penerbangan yang menuntut akurasi tinggi dan kepatuhan ketat terhadap aspek keselamatan (*safety*) membuat kinerja lebih diukur berdasarkan kemampuan teknis objektif daripada aspek emosional seperti loyalitas. Di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau, seorang karyawan dinilai berkinerja baik jika mampu meminimalkan kesalahan operasional dan bekerja sesuai *timeline*. Oleh karena itu, hubungan emosional berupa loyalitas tidak mampu mengintervensi atau mendongkrak nilai koefisien jalur kinerja secara struktural dalam model hipotesis yang diuji.

Ditinjau dari perspektif manajemen sumber daya manusia, tidak signifikannya pengaruh loyalitas ini menjadi sinyal bagi pihak manajemen PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau untuk mengevaluasi strategi retensi karyawan. Manajemen tidak boleh hanya berfokus pada upaya membuat karyawan bertahan lama di perusahaan (*retaining talent*), melainkan juga harus memastikan bagaimana karyawan yang bertahan tersebut tetap memiliki motivasi untuk berprestasi. Perlu ada sinkronisasi antara program loyalitas dengan sistem penilaian kinerja berbasis hasil (*result-based performance appraisal*).

Sebagai kesimpulan, meskipun nilai *t* hitung secara matematis melewati ambang batas *t* tabel, ketiadaan nilai koefisien jalur *original sample* estimasi menggagalkan pembuktian hipotesis bahwa loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa bagi PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau, loyalitas adalah variabel yang berdiri sendiri dan tidak bisa dijadikan prediktor tunggal untuk mengukur tinggi rendahnya kinerja. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan *screening* data yang lebih ketat atau menambahkan variabel mediasi guna memperjelas arah hubungan antar variabel ini.

### 3. Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda atau analisis struktural yang telah dilakukan, ditemukan bahwa variabel kepuasan kerja dan loyalitas karyawan secara simultan (bersama-sama) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau. Pembuktian ilmiah ini didasarkan pada perolehan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 12,184 yang nilainya jauh lebih besar daripada  $F_{tabel}$  yaitu 4,17 ( $12,184 > 4,17$ ). Tingginya selisih angka ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara rasa puas dalam bekerja dan kesetiaan terhadap perusahaan menjadi stimulan yang sangat kuat dalam mendorong capaian kinerja karyawan di lingkungan maskapai tersebut.

Keputusan untuk menerima hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh simultan ini diperkuat oleh hasil pengujian koefisien jalur pada *original sample* estimasi yang menunjukkan nilai yang valid dan signifikan. Dalam permodelan statistik, keberadaan nilai koefisien jalur *original sample* yang jelas mencerminkan bahwa arah hubungan antar variabel bersifat positif dan terukur secara empiris. Artinya, setiap peningkatan kualitas kepuasan kerja yang dibarengi dengan penguatan loyalitas karyawan secara nyata akan diikuti oleh peningkatan output, efektivitas, dan produktivitas kerja karyawan PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau secara kolektif.

Apabila ditinjau dari variabel kepuasan kerja, hasil ini menandakan bahwa aspek-aspek seperti lingkungan kerja yang kondusif, kompensasi yang adil, serta hubungan yang harmonis antar rekan kerja di cabang Lubuklinggau telah berjalan dengan baik. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan secara psikologis akan menumbuhkan motivasi intrinsik untuk menyelesaikan tanggung jawab profesi dengan standar tertinggi. Di industri penerbangan yang menuntut ketelitian tinggi, karyawan yang merasa puas cenderung lebih fokus, minim melakukan kesalahan operasional (*human error*), dan selalu berusaha memenuhi target yang ditetapkan oleh manajemen.

Di sisi lain, variabel loyalitas karyawan memberikan kontribusi penting dalam menjaga stabilitas performa perusahaan. Karyawan PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau yang memiliki loyalitas tinggi tidak hanya sekadar bertahan karena masa kerja, melainkan juga menunjukkan dedikasi, kepatuhan terhadap regulasi keselamatan penerbangan, serta kerelaan untuk memberikan upaya ekstra demi kemajuan organisasi. Ketika loyalitas ini bersinergi dengan kepuasan kerja, maka akan tercipta rasa kepemilikan (*sense of belonging*) yang kuat,

yang pada akhirnya mentransformasikan perilaku kerja normatif menjadi kinerja yang ekselen dan berorientasi pada pelayanan prima.

Keberhasilan pengujian simultan dengan nilai  $F_{hitung}$  yang signifikan ini juga mencerminkan bahwa kedua variabel independen tersebut tidak dapat dipisahkan dalam upaya mengoptimalkan sumber daya manusia. Jika perusahaan hanya fokus pada pemenuhan kepuasan kerja tanpa membangun loyalitas, karyawan mungkin akan bekerja dengan baik tetapi mudah berpindah ke maskapai kompetitor saat ada kesempatan. Sebaliknya, jika hanya mengandalkan loyalitas tanpa memedulikan kepuasan, karyawan akan bertahan namun dengan motivasi kerja yang statis. Oleh karena itu, penggabungan keduanya terbukti menjadi formula ideal untuk menghasilkan kinerja yang superior.

Secara operasional di lapangan, dampak nyata dari keterkaitan ketiga variabel ini tecermin pada kelancaran pelayanan harian dan pencapaian target operasional PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau. Sinergi kepuasan dan loyalitas meminimalkan angka absensi, mengurangi tingkat perputaran karyawan (*turnover rate*), dan meningkatkan efisiensi kerja tim di bandara maupun di kantor cabang. Karyawan yang puas dan loyal akan selalu siap menghadapi tekanan kerja tinggi yang menjadi karakteristik utama industri aviasi, sehingga indeks kepuasan konsumen atau penumpang juga dapat terjaga secara linier.

Dari perspektif manajemen strategis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi kuat bagi jajaran manajemen PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau untuk terus mempertahankan dan memperbarui program-program kesejahteraan karyawan. Kebijakan yang mendukung kepuasan kerja, seperti sistem *reward* yang transparan dan jalur karier yang jelas, harus diintegrasikan dengan kegiatan yang memupuk loyalitas, seperti internalisasi nilai-nilai budaya perusahaan. Investasi manajemen pada aspek psikologis dan kesejahteraan karyawan ini terbukti bukan merupakan pemborosan, melainkan strategi jitu untuk mengamankan produktivitas jangka panjang.

Sebagai kesimpulan, nilai  $F_{hitung}$  (12,184) yang melampaui  $F_{tabel}$  (4,17) serta kemunculan nilai koefisien jalur *original sample* estimasi secara valid menegaskan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas karyawan merupakan prediktor yang sangat andal bagi kinerja karyawan. Hasil ini mengukuhkan teori manajemen sumber daya manusia bahwa komitmen emosional (loyalitas) dan pemenuhan kebutuhan dasar profesi (kepuasan) adalah pilar kembar dalam membangun kekuatan performa organisasi. Bagi peneliti selanjutnya, hasil signifikan ini dapat dijadikan acuan untuk mengeksplorasi variabel pendukung lain seperti gaya kepemimpinan atau budaya organisasi yang mungkin memperkuat model hubungan ini.

#### **4. Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh Terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau.**

Berdasarkan hasil analisis struktural dan pengujian jalur (*path analysis*) yang telah dilakukan, ditemukan bahwa model hubungan yang menempatkan motivasi kerja sebagai variabel intervening (penengah) mampu menjelaskan pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau sebesar 64,1%. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$  atau efek total) yang mencapai 64,1% ini masuk dalam kategori kuat dan signifikan. Angka ini mengindikasikan bahwa variasi naik turunnya kinerja karyawan maskapai tersebut sebagian besar ditentukan oleh bagaimana kepuasan kerja dan loyalitas mampu menstimulasi motivasi kerja mereka terlebih dahulu, sementara sisanya sebesar 35,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Keberadaan motivasi kerja sebagai variabel intervening memberikan penegasan bahwa kepuasan kerja tidak selalu langsung bermuara pada peningkatan kinerja yang drastis. Ketika

karyawan PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau merasa puas dengan aspek finansial, lingkungan kerja, maupun hubungan interpersonal, kepuasan tersebut menciptakan energi psikologis berupa motivasi intrinsik. Motivasi inilah yang kemudian menggerakkan kesadaran, dorongan, dan semangat kerja karyawan untuk menunjukkan performa terbaiknya. Dengan kata lain, kepuasan kerja bertindak sebagai pemantik awal yang memperkuat dorongan berprestasi, yang pada akhirnya memanifestasikan diri dalam bentuk output kinerja yang optimal dan profesional.

Hal serupa terjadi pada variabel loyalitas karyawan yang dampaknya terhadap kinerja menjadi jauh lebih terukur ketika dimediasi oleh motivasi kerja. Loyalitas yang hanya dipandang sebagai aspek sosiologis—seperti masa kerja yang lama atau sekadar bertahan di perusahaan, sering kali bersifat pasif. Namun, ketika loyalitas tersebut bertransformasi menjadi motivasi untuk berkontribusi bagi kemajuan PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau, karyawan akan bekerja dengan penuh tanggung jawab. Karyawan yang loyal dan termotivasi tidak akan ragu untuk mengambil inisiatif, mematuhi standar keselamatan penerbangan yang ketat, serta bekerja melampaui standar normatif demi menjaga nama baik maskapai tempat mereka bernaung.

Besarnya pengaruh total yang mencapai 64,1% ini juga membuktikan adanya keselarasan sistemik antara kepuasan, loyalitas, dan motivasi dalam membentuk perilaku kerja di industri aviasi. Industri penerbangan merupakan sektor dengan tingkat tekanan kerja (*work stress*) yang tinggi dan regulasi yang sangat kaku terkait keselamatan. Dalam kondisi kerja yang menuntut ketelitian konstan seperti ini, faktor eksternal berupa kepuasan kerja (seperti kompensasi dan fasilitas) serta faktor internal berupa loyalitas harus diwadahi oleh motivasi yang kuat. Tanpa adanya dorongan motivasi, kepuasan dan loyalitas hanya akan membuat karyawan merasa nyaman secara personal tanpa adanya dorongan untuk meningkatkan produktivitas secara profesional.

Secara praktis, temuan ini menjelaskan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai "mesin penggerak" utama yang mengubah potensi emosional karyawan (rasa puas dan setia) menjadi tindakan nyata (kinerja). Di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau, mediasi ini tecermin pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas operasional bandara secara cepat, tepat, dan minim kesalahan (*zero accident*). Ketika kepuasan dan loyalitas berhasil dikonversi menjadi motivasi berprestasi, karyawan akan menunjukkan efisiensi kerja yang tinggi, mampu bekerja di bawah tekanan jadwal penerbangan yang padat, dan memberikan pelayanan prima (*service excellence*) kepada para pengguna jasa aviasi.

Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, kontribusi model sebesar 64,1% ini memberikan panduan strategis yang sangat berharga bagi jajaran manajemen PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau. Pihak manajemen tidak bisa lagi hanya berfokus pada penyediaan fasilitas untuk memuaskan karyawan atau sekadar menuntut loyalitas tanpa memperhatikan aspek psikologis yang memicu motivasi mereka. Setiap program retensi karyawan dan peningkatan kesejahteraan harus didesain sedemikian rupa agar mampu memicu dorongan berprestasi (*need for achievement*). Misalnya, penerapan sistem insentif berbasis kinerja yang transparan akan memuaskan karyawan sekaligus memotivasi mereka untuk bekerja lebih giat.

Selain itu, tingginya persentase pengaruh ini juga mengindikasikan bahwa struktur organisasi dan iklim kerja di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau sudah berada pada jalur yang tepat untuk mendukung kinerja berbasis motivasi. Hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan telah berhasil menjembatani pemenuhan hak-hak karyawan (kepuasan) dengan tuntutan kewajiban operasional penerbangan. Manajemen perlu mempertahankan kondisi ini melalui pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dan

komunikatif, sehingga motivasi kerja karyawan tetap terjaga pada level tertinggi dalam jangka panjang.

Sebagai kesimpulan, besarnya pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar 64,1% membuktikan validitas peranan variabel intervening dalam model ini. Motivasi kerja terbukti menjadi variabel penyalur yang sangat krusial dalam memaksimalkan dampak positif kepuasan dan loyalitas terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi sisa pengaruh sebesar 35,9% dengan memasukkan variabel lain yang relevan dengan industri penerbangan, seperti budaya keselamatan kerja (*safety culture*), kompetensi teknis, atau gaya kepemimpinan transformasional.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini mengangkat judul tentang “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau”. Jumlah sampel penelitian ini menggunakan 32 responden PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau. Setelah dilakukan uji, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau yaitu  $t_{hitung} (2.064) > t_{tabel} (1,697)$ . Ini berarti bahwa hasil pengujian hipotesis diterima.
2. Loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau yaitu  $t_{hitung} (2,050) > t_{tabel} (1,697)$ . Ini berarti bahwa hasil pengujian hipotesis diterima.
3. Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau yaitu  $F_{hitung} (12,184) > F_{tabel} (4,17)$ . Ini berarti bahwa hasil pengujian hipotesis diterima.
4. Ada pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh Terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Airborne Menara Aviation Cabang Lubuklinggau sebesar 64,1%.

### Saran

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis berharap kepada penelitian selanjutnya agar lebih menyempurnakan hasil penelitian sebelumnya dan tentunya merujuk pada penelitian yang sudah ada dengan harapan agar penelitian yang didapatkan dapat lebih baik lagi dari sebelumnya.

Adapun saran-saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini, yaitu:

1. Bagi perusahaan memberikan ruang agar mengadakan inovasi dengan tetap mempertahankan Kepuasan Kerjanya
2. Perusahaan memberikan kesempatan bagi pelanggan untuk memberikan saran terhadap Kepuasan Kerja maupun kinerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

Alvian, M., & Cahya, I. (2024). Pengaruh Job Description dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pendahuluan. *Agility*, 02(02), 8-14.

Antika, N. D. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Displin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di

Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 12(2), 99-108. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i2.33868>

- Apriliani, R. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Hotel Pangeran Pekanbaru. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(4), 479-487.
- Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian Edisi Revisi* (R. Cipta (ed.); 10th ed.). Jakarta.
- Badrudin. (2017). *Dasar-dasar Manajemen* (Alfabheta (ed.); 1st ed.). Bandung.
- Busro, A. (2021). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (P. Group (ed.)). Jakarta.
- Fitriani, A., & Hermawan, D. (2024). Transformasi Birokrasi Hijau: Tantangan dan Peluang di Pemerintah Daerah. *Jurnal Manajemen Publik Indonesia*, 12(1), 45-60.
- Gaol, C. J. (2020). *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia* (Gramedia (ed.)). Jakarta.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Buku Seru.
- Haryono, S. (2017). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0. *Luxima Metro Media*, 450.
- Hayati, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Cv. Jaya Anugrah. *Business Management*, 2(1), 49-53.
- Hidayat, R., & Wijaya, S. (2023). Loyalitas Karyawan di Era Disrupsi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 8(1).
- Imam Ghozali, H. L. (2020). *PARTIAL LEAST SQUARES KONSEP, TEKNIK DAN APLIKASI Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (kedua). Badan Penerbit universitas Diponegoro.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (R. Cipta (ed.)). Jakarta.
- Kurniawan, B., & Saputra, M. (2025). Moderasi OCB dalam Hubungan Green HRM dan Produktivitas Kerja. *Jurnal Kepemimpinan Dan Manajemen SDM*, 9(3), 201-215.
- Mahfud Sholihin, D. R. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam penelitian Sosial dan Bisnis* (Clara Mitak (ed.); kedua). Penerbit Andi.
- Manga, A. D. R. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kinerja. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 6649-6660.
- Natali, G., & Wolor, C. W. (2024). Analisis Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Digivla Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 2(1), 187-193.
- Nimas Ayu Aulia Pitasari, & Mirwan Surya Perdhana. (2020). Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Literatur. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1-11.
- Pratama, R., & Sunuharyo, B. (2024). *Manajemen Strategis SDM Indonesia*. Pustaka Cendikia.
- Putra, A. S., & Setiawan, B. (2024). Conceptualizing Environmental Knowledge in the Post-Pandemic Era. *Indonesian Journal of Applied Sciences*, 1(1).

- Putra, F. A. (2024). KETERIKATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA Gen - Z. *Jurnal Technoscience*, VIII(2).
- Rahmad Solling Hamid, S. M. A. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Varian : Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis* (Abi (ed.); Pertama).
- Rahmadhani, N. P., & Priyanti, Y. (2022). Konsep Dasar Kepuasan Kerja : Sebuah Tinjauan Teori. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMAK)*, 1(1), 39-48.
- Ramadhan, F., & Putri, S. (2025). Literasi Lingkungan dan Keputusan Manajerial pada Sektor Publik. *Jurnal Lingkungan Hidup Dan Pembangunan*, 20(1), 33-50.
- Sari, E. Y. D. (2023). *Komitmen Organisasi: Tinjauan Kasus Berbagai Organisasi Publik dan Swasta*. UAD PRESS.
- Silalahi, U. (2016). *Asas-asas Manajemen* (R. Aditama (ed.)). Bandung.
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Alfabeta (ed.)). Jakarta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Susilo, J., & Satrya, I. G. B. H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3700. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p15>
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (Edisi Keli). PT. Rajawali Pers.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja* (Grasindo (ed.)). Jakarta.