

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, DIGITAL TRANSFORMATION DAN WORK ENVIRONMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI JOB SATISFACTION

Oleh:

¹Adinda Oktatia Putri, ²Ferryal Abadi

^{1,2}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Esa Unggul
Jl. Arjuna Utara No.9, Duri Kepa, Kec. Kb. Jeruk, Kota Jakarta Barat,
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11510.

e-mail: adindaoktatiap@gmail.com¹, ferryal@esaunggul.ac.id²

ABSTRACT

This study examines the effects of Transformational Leadership, Digital Transformation, and Work Environment on Employee Performance, with Job Satisfaction serving as a mediating variable, among employees of conventional commercial banks in Jakarta. The research is grounded in the increasing demand for organizational performance improvement amid rapid digital transformation in the banking industry. A quantitative research design was applied using a survey method involving 135 respondents, and the data were analyzed through Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings reveal that Digital Transformation has a positive and significant impact on Job Satisfaction, whereas Transformational Leadership and Work Environment do not significantly influence Job Satisfaction. Furthermore, Transformational Leadership and Job Satisfaction demonstrate positive and significant effects on Employee Performance. However, Work Environment does not significantly affect Employee Performance through Job Satisfaction, indicating the absence of a mediating effect. These results highlight the strategic importance of strengthening transformational leadership practices and accelerating digital transformation initiatives to enhance employee satisfaction and performance in conventional banking institutions.

Keywords: Transformational Leadership, Digital Transformation, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Transformational Leadership*, *Digital Transformation*, dan *Work Environment* terhadap *Employee Performance* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan bank umum konvensional di Jakarta. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kinerja karyawan dalam menghadapi dinamika transformasi digital di sektor perbankan. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode survei terhadap 135 responden, dan data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, sedangkan *transformational leadership* dan *work environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Selanjutnya, *transformational leadership* dan *job satisfaction* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Namun, *work environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*, sehingga tidak terjadi efek mediasi

pada hubungan tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan *employee performance* di bank umum konvensional perlu difokuskan pada penguatan *transformational leadership* dan optimalisasi *digital transformation* guna meningkatkan *job satisfaction* dan *employee performance* secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Transformasi Digital, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Employee Performance merupakan fondasi utama keberhasilan organisasi dalam menjaga efektivitas dan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis, tanpa kinerja individu yang optimal, pencapaian tujuan strategis organisasi sulit diwujudkan (Idris et al., 2020). Dalam beberapa tahun terakhir, perbankan Indonesia mengalami akselerasi *transformasi digital* yang ditetapkan melalui *roadmap* kebijakan Otoritas Jasa Keuangan pada “Cetak Biru *Transformasi Digital* Perbankan” menunjukkan bahwa bank diminta untuk mengubah pola operasional dari model tradisional ke digital, termasuk otomatisasi proses, layanan digital nasabah, dan penerapan teknologi informasi secara luas (OJK, 2021). Kinerja individu menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi karena pencapaian tujuan institusi sangat bergantung pada kontribusi karyawan (Bernardin & Russell, 1993). Sejalan dengan itu untuk mendukung *employee performance* yang optimal, kinerja pada tingkatan menengah juga sangat dibutuhkan karena mereka berperan sebagai penghubung dalam menyampaikan kebijakan dan informasi dari manajemen puncak kepada manajemen bawah untuk memastikan kelancaran pelaksanaan organisasi (Eliyana et al., 2019).

Job satisfaction merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi *employee performance*. Karyawan dengan tingkat *job satisfaction* yang tinggi cenderung lebih termotivasi, memiliki komitmen yang kuat, dan mampu menghasilkan kinerja yang lebih produktif (Navila & Kurniawati, 2025). Penelitian Putra & Kurniawati (2024) juga menunjukkan bahwa tingkat *job satisfaction* yang lebih tinggi berasosiasi dengan peningkatan kinerja individu. Selain berpengaruh secara langsung, *job satisfaction* juga dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *transformational leadership* dengan *employee performance* (Muhajiroh, 2024).

Perusahaan perlu meningkatkan karakteristik *transformational leadership* untuk memotivasi karyawan, yang mengakibatkan karyawan akan memiliki keterikatan secara emosional terhadap perusahaan yang pada akhirnya akan berdampak positif pada peningkatan kinerja (Evitasari et al., 2023), *Transformational leadership* juga mampu mengarahkan perubahan perilaku dan meningkatkan semangat kerja melalui visi serta nilai-nilai yang kuat (Sudarmo et al., 2025). Penerapan gaya *transformational leadership* dalam mengelola perubahan memiliki peran penting sebagai pengaruh pada efektif karyawan serta niat mendukung reaksi karyawan terhadap perubahan (Hamza et al., 2024). Selain itu gaya kepemimpinan ini juga mampu meningkatkan keterlibatan dan motivasi kerja karyawan (Hardianto et al., 2025).

Perkembangan teknologi digital dan meningkatnya persaingan dengan perusahaan *financial technology* mendorong bank umum konvensional untuk melakukan transformasi untuk mempertahankan daya saing. *Digital transformation* dalam sektor perbankan dipahami sebagai proses perubahan strategis yang dipicu oleh pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, kualitas layanan, dan keunggulan kompetitif organisasi (Verhoef et al., 2021; Vial, 2019). Namun demikian, keberhasilan *digital transformation* tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, melainkan juga oleh kesiapan sumber daya

manusia, budaya organisasi, serta kemampuan manajerial dalam mengelola perubahan (Kitsios & Giatsidis, 2021).

Work environment turut memengaruhi terciptanya sumber daya manusia yang berkinerja tinggi, baik melalui aspek fisik maupun nonfisik. Kedua aspek tersebut dipandang sama pentingnya dalam mendukung *employee performance* dan *job satisfaction* yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas serta efisiensi organisasi (Idris et al., 2020). Namun, temuan Rijal Asy'ari & Indiyati (2024) menunjukkan bahwa *work environment* fisik masih memiliki kelemahan dibandingkan aspek nonfisik, sehingga diperlukan perbaikan untuk meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan. Dukungan *work environment*, termasuk ketersediaan fasilitas dan peralatan yang memadai, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *job satisfaction* pada karyawan (Isna, 2024).

Penelitian sebelumnya banyak mengkaji pengaruh *transformational leadership* dan *work environment* terhadap *employee performance*, terutama pada sektor manufaktur, pendidikan, dan rumah sakit (Hardianto et al., 2025; Idris et al., 2024; Sudarmo et al., 2025). Penelitian pada sektor perbankan juga telah dilakukan, namun umumnya masih menggunakan variabel motivasi sebagai faktor independen dan belum mengintegrasikan *digital transformation* dalam model penelitian (S. K. Putra & Kurniawati, 2024). Sementara itu, perkembangan industri perbankan saat ini ditandai dengan transformasi digital yang mengubah sistem dan pola kerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian yang memasukkan *digital transformation* bersama *transformational leadership* dan *work environment* untuk melihat pengaruhnya terhadap *employee performance* pada bank umum konvensional dengan mempertimbangkan peran *job satisfaction*.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh *transformational leadership*, *digital transformation*, dan *work environment* terhadap *job satisfaction* serta dampaknya terhadap *employee performance* pada bank umum konvensional di Jakarta. Selain itu, penelitian ini menganalisis peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work environment* dan *employee performance*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis melalui penguatan model hubungan *transformational leadership*, *work environment*, dan *digital transformation* terhadap *employee performance*, serta implikasi praktis bagi strategi pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan.

TINJAUAN PUSTAKA

Transformational Leadership

Transformational leadership diperkenalkan James MacGregor Burns (1978) dan dikembangkan Bernard M. Bass (1985), Burns mendefinisikan *transformational leadership* adalah suatu proses dimana pemimpin dan pengikut untuk meningkatkan motivasi dan moralitas (Thahir & Ampy, 2025). Judge & Piccolo (2004) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan motivasi intrinsik serta kinerja pengikut melalui penyelarasan nilai dan visi organisasi.

Secara konseptual, *Transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui ekspektasi dengan menyelaraskan tujuan pribadi mereka dengan visi organisasi (Gallardo, 2025). Fahrudin (2025) memperkuat argumentasi bahwa *transformational leadership* merupakan determinan penting *employee performance*, karakteristik kepemimpinan yang berorientasi pada inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual terbukti mampu membangun keterlibatan dan tanggung jawab kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan performa organisasi. *Transformasional leadership* memiliki standar moral dan dedikasi tinggi, memberikan perhatian individual, dorongan visioner, dan karisma, yang secara

positif memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan serta antusiasme kerja anggota organisasi (Chuanxi & Salman, 2024).

Digital Transformation

Digital transformation pertama kali diperkenalkan oleh Capgemini & Massachusetts Institute of Technology tahun 2011 sebagai respon terhadap pesatnya perkembangan teknologi digital yang mendorong perubahan dalam organisasi. Menurut Hess *et al.* (2016) *digital transformation* merupakan perubahan organisasi yang dipicu oleh teknologi digital dan memengaruhi strategi, struktur, serta model bisnis. Selanjutnya, Vial (2019) mendefinisikan *digital transformation* sebagai proses yang bertujuan untuk meningkatkan suatu entitas melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas yang menghasilkan perubahan signifikan dalam penciptaan nilai organisasi.. Dalam konteks konseptual Mergel *et al.* (2019) membedakan secara jelas antara *digitization*, *digitalization*, dan *digital transformation*. *digitization* merujuk pada proses konversi informasi analog ke dalam bentuk digital tanpa mengubah proses yang ada. *Digitalization* merupakan tahap lanjutan yang berfokus pada pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan dan mengoptimalkan proses organisasi. Sementara itu, *digital transformation* mencerminkan perubahan yang lebih mendalam dan strategis, yang mencakup perubahan budaya organisasi, model kerja, serta hubungan antara organisasi dan pengguna layanan.

Work Environment

Work environment pertama kali diperkenalkan oleh Fredrick Winslow Taylor pada tahun 1911. *Work environment* merupakan keseluruhan kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja yang memengaruhi perilaku, motivasi, serta kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Schermmerhorn *et al.*, 2011). Konsep ini tidak hanya mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, suhu, tata ruang, dan fasilitas kerja, tetapi juga aspek non fisik seperti hubungan interpersonal, dukungan atasa, serta iklim organisasi yang berperan dalam membentuk kepuasan dan motivasi kerja (Greig *et al.*, 2021; Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Secara konseptual, work environment dapat dikelompokkan menjadi dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Lingkungan fisik meliputi kondisi dan fasilitas kerja yang memengaruhi kenyamanan karyawan, sedangkan lingkungan nonfisik mencakup hubungan kerja dan iklim organisasi yang berpengaruh terhadap sikap serta kepuasan kerja (Barry & Heizer, 2001; Chung, 2011).

Job Satisfaction

Menurut Seashore & Taber (1975) *Job Satisfaction* adalah sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, tidak berdiri sebagai satu perasaan tunggal, melainkan terdiri dari berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan karyawan dalam kehidupan sehari-hari. Tingkat Job Satisfaction karyawan memiliki keterkaitan dengan sikap dan perilaku kerja seperti kinerja, komitmen organisasi, tingkat kehadiran, serta kecenderungan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Davis & Newstrom (1985) mendefinisikan *Job Satisfaction* sebagai respon efektif karyawan terhadap pekerjaannya, baik perasaan senang maupun tidak senang. Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang muncul sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Sementara itu Robbins (2003) menyatakan bahwa *job satisfaction* adalah sikap umum individu terhadap kinerjanya yang dihasilkan mencerminkan perbedaan antara penghargaan yang diterima dan yang dirasa seharusnya diterima. Dengan demikian, kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan karyawan dan realitas yang mereka peroleh dari pekerjaannya.

Employee Performance

Employee performance merupakan catatan hasil kerja yang dihasilkan dari pelaksanaan fungsi pekerjaan tertentu dalam periode waktu tertentu (Bernardin & Russell, 1993). Definisi ini menekankan aspek evaluatif, di mana hasil kerja diukur berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Sejalan dengan itu, kinerja karyawan dipahami sebagai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai target organisasi (Darmastuti & Rini, 2023).

Secara operasional, *employee performance* mencerminkan hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi (Rabbad *et al.*, 2024). Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui beberapa indikator, antara lain kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, efisiensi penggunaan sumber daya, disiplin kerja, serta inisiatif dalam menyelesaikan tugas (Afandi, 2018). Kinerja yang tinggi berkontribusi terhadap penciptaan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis (Farhani, 2019).

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Hubungan *Transformational Leadership* dengan *Job Satisfaction*

Pada penelitian Skopak & Hadzaihmetovic (2022) dan Pracoyo (2022) *transformational leadership* memiliki hubungan yang signifikan dengan *job satisfaction*. *Transformational leadership* yang mencerminkan sifat terbuka dan perhatian akan meningkatkan rasa nyaman pada karyawan, maka *transformational leadership* yang ini akan meningkatkan *job satisfaction* pada karyawan (Lindawati & Parwoto, 2022). *Transformational leadership* juga mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan suportif, sehingga karyawan yang merasa dihargai akan merasakan *job satisfaction* (Evitasari *et al.*, 2023). Dengan demikian berdasarkan temuan ini penelitian saat ini berhipotesis sebagai berikut :

H1 : *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Hubungan *Digital Transformation* dengan *Job satisfaction*

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Görgülü & Dağlar (2024) menunjukkan hasil bahwa *digitalization* memiliki pengaruh positif terhadap *intrinsic* dan *extrinsic job satisfaction* pada karyawan bank. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan sistem digital tidak hanya meningkatkan kepuasan yang bersifat eksternal seperti efisiensi kerja dan kemudahan operasional, tetapi juga kepuasan internal seperti rasa pencapaian dan kenyamanan dalam bekerja. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian M. F. Shidqi *et al.* (2023) yang dilakukan di salah satu perbankan BUMN menunjukkan hasil *digitizing the company's system* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Pada penelitian lainnya Khuc & Nguyen (2023) yang dilakukan pada industri pendidikan juga menunjukkan hasil *digital transformation* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Temuan ini mendukung asumsi bahwa *digital transformation* dapat meningkatkan *job satisfaction*, dengan demikian berdasarkan temuan ini penelitian saat ini berhipotesis sebagai berikut:

H2 : Digital transformation berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

Hubungan *Work Environment* dengan *Job Satisfaction*

Hasil pada penelitian Putra *et al.* (2024) menunjukkan bahwa *work environment* mampu mempengaruhi *job satisfaction*. Suasana kerja yang kondusif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik sekaligus meningkatkan tingkat kepuasan mereka dalam

bekerja (Idris et al., 2024). *Work environment* yang kondusif dan didukung fasilitas operasional yang memadai terbukti meningkatkan *job satisfaction* karyawan, Dalam konteks sektor perbankan yang menuntut ketelitian serta kualitas layanan yang tinggi, lingkungan kerja yang didukung fasilitas operasional yang memadai dan sistem kerja yang tertata mampu menciptakan kenyamanan dan stabilitas kerja, sehingga berkontribusi pada peningkatan kepuasan karyawan (Alarcon et al., 2021). Setiap karyawan berhak merasakan suasana kerja yang harmonis, nyaman, dan saling mendukung yang dalam artian tersedianya fasilitas dan alat kerja yang memadai akan meningkatkan kepuasan serta memperkuat rasa kepedulian dari perusahaan kepada karyawan (Sudarmo et al., 2025). Dengan demikian berdasarkan temuan ini penelitian saat ini berhipotesis sebagai berikut :
H3: *Work environment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

Hubungan *Transformational leadership* dengan *Employee Performance*

Berdasarkan penelitian sebelumnya Manzoor et al. (2019) menyatakan dengan menerapkan kualitas kepemimpinan transformasional akan menyebabkan peningkatan pada kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Muhajiroh (2024) *transformational leadership* berpengaruh pada kinerja karyawan, dalam artian penerapan *transformational leadership* yang semakin efektif dapat mendorong peningkatan *employee performance*. Hasil penelitian M. Shidqi & Sudiro (2025) juga menunjukkan *transformational leadership* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, di mana semakin tinggi penerapan dimensi pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Dengan demikian, berdasarkan temuan ini, penelitian saat ini berhipotesis sebagai berikut:

H4 : *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Hubungan *Job Satisfaction* dengan *Employee Performance*

Job satisfaction mencerminkan evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya yang secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan *employee performance* (Latifah, 2024) . Individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi serta terdorong untuk mencapai target organisasi. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga menunjukkan motivasi, keterlibatan, dan komitmen yang lebih besar dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga berdampak pada peningkatan *employee performance* (Pio, 2022). Semakin tinggi tingkat *job satisfaction* yang dirasakan karyawan, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menghasilkan kinerja yang optimal (Alwali & Alwali, 2022). Faktor-faktor seperti gaji, fasilitas kerja, serta dukungan atasan menjadi elemen penting yang membentuk *job satisfaction* dan mendorong pencapaian hasil kerja terbaik (Lindawati & Parwoto, 2022). Dengan demikian berdasarkan temuan ini penelitian saat ini berhipotesis sebagai berikut :

H5 : *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

Hubungan *Work Environment* dengan *Employee performance*

Work environment yang suportif menyediakan stabilitas, sumber daya, dan dukungan emosional yang meningkatkan motivasi, moral, serta keterlibatan karyawan, sehingga mendorong kualitas dan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi (El Achi et al., 2025). *Work environment* yang kondusif menciptakan kenyamanan psikologis serta dukungan sosial bagi karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi dan efektivitas kerja sehingga berdampak pada meningkatnya *employee performance* (Rabbad et al., 2024). *Work environment* yang nyaman dapat terbentuk melalui hubungan sosial antar karyawan yang harmonis serta dukungan fasilitas kerja yang memadai, yang turut

memperkuat efektivitas dalam pelaksanaan tugas (Navila, 2025; McDonald & Baluti, 2025). Ketika hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik, karyawan cenderung menunjukkan tingkat antusiasme dan semangat kerja yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya (Al-Ghwary *et al.*, 2024). Dengan demikian, berdasarkan temuan ini, penelitian saat ini berhipotesis sebagai berikut:

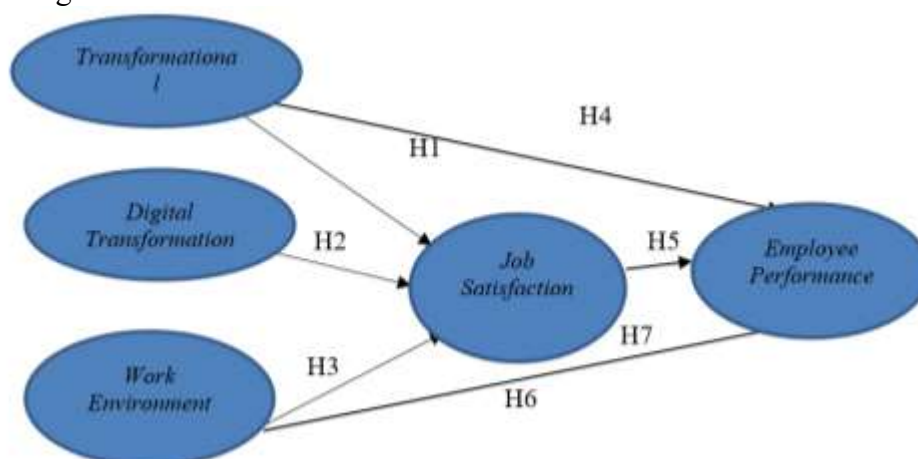
H6 : *Work environment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

Hubungan *Work Environment* dengan *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction*

Pada penelitian terdahulu, ditemukan bahwa *job satisfaction* secara konsisten memediasi pengaruh positif *work environment* terhadap *employee performance* (Berianto *et al.*, 2025; Febryan & Kamilia, 2025; Nathasia *et al.*, 2025). *Work Environment* yang baik dan nyaman karyawan membuat karyawan merasa *job satisfaction*, *job satisfaction* yang tinggi dapat meningkatkan *employee performance* sehingga mencapai tujuan organisasi (Yusnita *et al.*, 2025). Dengan demikian, berdasarkan temuan ini, penelitian saat ini berhipotesis sebagai berikut:

H7 : *Job satisfaction* memediasi pengaruh positif *work environment* terhadap *employee performance*

Berdasarkan kerangka hipotesa diatas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagaimana gambar 1 berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Pengukuran

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode survei dengan menyebarkan kuisioner secara online google form menggunakan metode Skala Likert dengan validasi lima pilihan jawaban yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Setuju (S), Sangat Setuju (SS), Sangat Setuju Sekali (SSS). Instrumen yang digunakan dalam mengukur Transformational Leadership sebanyak 5 pernyataan dikutip dari Manzoor *et al.* (2019), Digital Transformation sebanyak 4 pernyataan dikutip dari Bawazir *et al.* (2025), Work Environment sebanyak 6 pernyataan dikutip dari Novianti & Ramli (2024), Job Satisfaction sebanyak 5 pernyataan dikutip dari Issa *et al.* (2024), dan Employee Performance sebanyak 5 pernyataan dikutip dari (Nong *et al.*, 2024). Total pengukuran berjumlah 25 pertanyaan yang secara detail dapat dilihat pada lampiran 2 (operasional variabel) dan lampiran 3 (kuisioner).

Populasi dan Sampel

Populasi yang menjadi objek pada penelitian ini adalah karyawan bank yang bekerja di Bank Umum Konvensional berlokasi di Jakarta. Pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling yaitu kriteria sample. Karyawan yang dipilih adalah karyawan dengan level jabatan teller, customer service, supervisor teller/cs, back office funding officer/Ao Junior dan sudah bekerja minimal 1 tahun. Penelitian ini membutuhkan jumlah sampel penelitian sejumlah 5 – 10 kali dari pernyataan kuesioner (Hair et al., 2014) sehingga total membutuhkan (25x5) 125 responden. Kuesioner awal (pre test) disebarkan kepada 30 orang responden, guna uji validitas dan reliabilitas, kemudian data yang diperoleh dan diolah pada penelitian ini sebanyak 135 responden.

Metode Analisis Data

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan software SmartPLS versi 4 karena model yang digunakan bersifat reflektif, yaitu model yang menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya (Ghozali, 2021). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, yang berisi pernyataan tertulis untuk dijawab oleh responden. Analisis data dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* yang terdiri dari dua komponen utama yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). *Outer model* digunakan untuk menguji *convergent validity* (*outer loading* dan *Average Variance Extracted/AVE*) Reliabilitas (*composite reliability* dan *cronbach's alpha*) dan discriminant validity (*Heterotrait-Monotrait*). Sementara model struktural (*inner model*) dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (R-square) untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Selanjutnya, koefisien jalur (*path coefficient*) dianalisis untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antar variabel. Uji signifikansi dilakukan melalui prosedur bootstrapping untuk menentukan apakah pengaruh antar variabel signifikan secara statistik.

HASIL PENELITIAN

Analisis Demografis

Penelitian ini melibatkan 135 responden yang merupakan karyawan bank umum konvensional di wilayah Jakarta. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring menggunakan *Google Form* pada bulan Desember 2025 – Januari 2026. Mayoritas responden berasal dari bank BUMN berjumlah 96 orang (71,1%) dan bank swasta nasional berjumlah 39 orang (28,9%). Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 72 orang (53,3%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 63 orang (46,7%). Dari sisi jabatan, sebagian besar responden menduduki posisi Customer Service sebanyak 38 orang (28,1%), diikuti Supervisor Teller/CS sebanyak 31 orang (23,0%), Back Office sebanyak 28 orang (20,7%), Teller sebanyak 27 orang (20,0%), serta Funding Officer/AO sebanyak 11 orang (8,1%). Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja 1–5 tahun sebanyak 80 orang (59,3%), diikuti masa kerja 6–10 tahun sebanyak 45 orang (33,3%), dan lebih dari 10 tahun sebanyak 10 orang (7,4%). Sementara itu, berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 21–30 tahun sebanyak 64 orang (47,4%), disusul usia 31–40 tahun sebanyak 56 orang (41,5%), serta usia 41–50 tahun sebanyak 15 orang (11,1%) dan tidak terdapat responden dengan usia di atas 50 tahun.

Pengujian validitas konstruk menurut Hair *et al.* (2014) dengan melihat nilai yang disyaratkan *outer loading* >0,70. Berdasarkan hasil analisis seluruh indikator pada variabel TL, DT, JS, WE, dan EP EP memiliki nilai *outer loading* >0,70 sehingga dinyatakan valid.

Selanjutnya reliabilitas diukur melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) dengan batas minimal >0,70, sedangkan validitas konvergen diukur melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan batas minimal > 0,50. Berdasarkan tabel 1, seluruh konstruk memiliki nilai diatas kriteria sehingga dinyatakan reliabel dan valid.

Tabel 1. *Average Variance Extracted* (AVE)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
DT	0.857	0.860	0.903	0.699
EP	0.915	0.917	0.936	0.746
JS	0.971	0.971	0.977	0.897
TL	0.956	0.957	0.966	0.851
WE	0.877	0.885	0.906	0.617

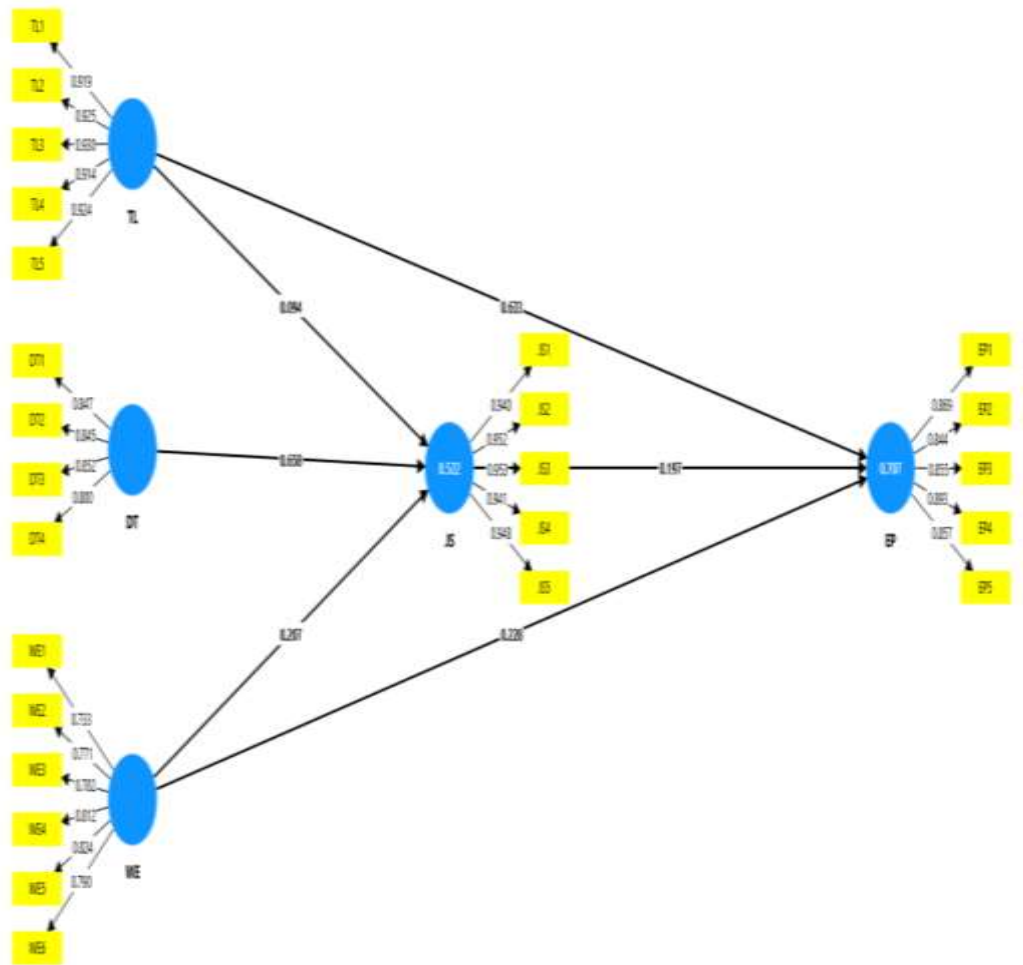
Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini layak untuk dianalisis pada tahap selanjutnya. Setelah model pengukuran memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen, selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan. Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dengan batas nilai < 0,90. Berdasarkan Tabel 2, seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah 0,90 sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan

Tabel 2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

	DT	EP	JS	TL	WE
DT					
EP	0.568				
JS	0.738	0.539			
TL	0.459	0.843	0.449		
WE	0.129	0.510	0.182	0.344	

Dengan demikian, masing-masing konstruk dalam penelitian ini mampu dibedakan secara empiris satu sama lain. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, yaitu mengidentifikasi pengaruh konstruk laten eksogen terhadap konstruk laten endogen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), di mana pengambilan keputusan didasarkan pada nilai t-statistic (t-hitung). Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut: Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic > 1,96 atau p-value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Sebaliknya, apabila nilai t-statistic ≤ 1,96 atau p-value ≥ 0,05, maka hubungan antar variabel dinyatakan tidak signifikan.

Hasil pengujian model structural melalui prosedur bootstrapping dapat dilihat pada gambar 2 yang menampilkan nilai t statistic pada setiap jalur hubungan antar variabel.



Gambar 2. Path Diagram T-Value
(Sumber : SMART PLS 4)

Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa beberapa jalur memiliki nilai t-statistic diatas 1,96 yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan beberapa jalur lainnya memiliki nilai t-statistic dibawah 1,96 sehingga dinyatakan tidak signifikan. Hasil pengujian secara rinci pada tabel 5

Tabel 3. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis Pernyataan Hipotesis		Original Sample (0)	t-Value	p-Value	Keterangan
H1	Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction	0,094	0,900	0,368	Data tidak mendukung hipotesis
H2	Digital Transformation berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction	0,658	6,911	0,000	Data mendukung hipotesis
H3	Work Environment berpengaruh positif terhadap job satisfaction	0,207	1,615	0,106	Data tidak mendukung hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Hipotesis	Original Sample (0)	t-Value	p-Value	Keterangan
H4	<i>Transformational Leadership</i>	berpengaruh positif terhadap <i>Employee performance</i>	0,633	7,150	0,000	Data mendukung hipotesis
H5	<i>Job satisfaction</i>	berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0,97	2,581	0,010	Data mendukung hipotesis
H6	<i>Work Environment</i>	berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0,28	4,746	0,000	Data mendukung hipotesis
H7	<i>Work environment</i>	berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Job Satisfaction</i>	0,041	1,351	0,177	Data tidak mendukung hipotesis

Dari tabel di atas, diketahui terdapat 4 hipotesis yang memiliki nilai p-Value kurang dari 0.05 dan t-Value lebih dari 1.96 sehingga data mendukung hipotesis penelitian yang telah dibangun. Sementara 3 hipotesis lainnya diantaranya *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*, *Work Environment* terhadap *Job satisfaction* dan *Work Environment* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* memiliki p-Value lebih dari 0.05 dan kurang dari 1.96 yang berarti hipotesis ditolak.

Selain pengujian hipotesis langsung, penelitian ini juga melakukan analisis tambahan untuk melihat efek tidak langsung melalui job satisfaction. Hasil menunjukkan bahwa jalur Digital Transformation > Job Satisfaction > Employee Performance signifikan, sehingga terdapat efek tidak langsung. Sementara itu, jalur *Transformasional Leadership* dan *work environment* melalui *Job Satisfaction* tidak menunjukkan hasil yang signifikan.

DISKUSI

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction*. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *job satisfaction*, melainkan melalui variabel lain yaitu *employee performance* (Djuraidi & Laily, 2020; Giyanisa, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* tidak selalu bersifat langsung, tetapi dapat bergantung pada mekanisme atau variabel perantara tertentu.

Temuan serupa juga dikemukakan oleh Turangan *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, sementara kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *job satisfaction*, khususnya pada karyawan Generasi Z, lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor instrumental dan manfaat nyata dibandingkan oleh gaya kepemimpinan yang bersifat inspiratif.

Selain itu, berdasarkan karakteristik demografis responden dalam penelitian ini, mayoritas berada pada rentang usia 21–30 tahun (47,4%) dan 31–40 tahun (41,5%), yang didominasi oleh Generasi Z dan generasi milenial awal. Kelompok usia ini cenderung memiliki orientasi kerja yang lebih pragmatis dan berfokus pada aspek konkret seperti sistem kompensasi, peluang pengembangan karier, serta stabilitas kerja. Pada bank umum konvensional yang terstruktur, berbasis target, dan regulatif, *job satisfaction* lebih banyak ditentukan oleh sistem *reward* dan kondisi kerja aktual dibandingkan oleh pendekatan

kepemimpinan yang bersifat inspiratif sebagaimana dikemukakan oleh (Bernardin & Russell, 1993). Dengan demikian, ketidaksignifikanan pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai refleksi dari karakteristik demografis responden serta konteks organisasi perbankan yang lebih menekankan faktor struktural dibandingkan gaya kepemimpinan

Digital transformation berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, yang menunjukkan bahwa implementasi sistem digital yang efektif dalam perbankan meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Penerapan teknologi di bank umum konvensional membuat proses kerja lebih efisien, mengurangi tugas, meminimalkan kesalahan, serta meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah. Dalam konteks bank umum konvensional yang kompetitif dan berbasis teknologi, ketersediaan sistem digital yang handal menjadi faktor strategis yang secara langsung membentuk persepsi dan *job satisfaction* pada karyawan. Temuan ini sejalan M. F. Shidqi *et al.* (2023) yang dilakukan di salah satu perbankan BUMN menunjukkan hasil *digitizing the company's system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Pada penelitian lainnya Khuc & Nguyen (2023) yang dilakukan pada industri pendidikan juga menunjukkan hasil *digital transformation* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja *job satisfaction*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Idris *et al.* (2024) pada Bank Mandiri di Kota Palembang yang juga menemukan bahwa *work environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, meskipun memiliki arah hubungan positif. Kesamaan sektor perbankan pada kedua penelitian ini memperkuat bahwa dalam konteks industri yang terstruktur dan berbasis target, lingkungan kerja bukan merupakan faktor dominan dalam menentukan kepuasan kerja karyawan.

Hasil serupa juga ditemukan oleh Syada *et al.* (2025) pada industri lainnya yang menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *job satisfaction*. Meskipun dilakukan pada sektor yang berbeda, penelitian tersebut menunjukkan pola yang konsisten bahwa pengaruh *work environment* terhadap *job satisfaction* tidak selalu kuat secara statistik.

Secara teoritis, *job satisfaction* dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial Bintoro & Daryanto (2017). Dalam konteks perbankan, faktor psikologis seperti tekanan kinerja serta faktor finansial seperti insentif dan promosi cenderung lebih berperan dalam membentuk kepuasan kerja, sehingga kontribusi *work environment* menjadi relatif kecil.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa *transformational leadership* memiliki peran penting dalam meningkatkan secara *employee performance* langsung. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, motivasi, serta dukungan individual dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Meskipun *transformational leadership* tidak secara langsung meningkatkan *job satisfaction*, namun *transformational leadership* mampu mendorong karyawan untuk tetap menunjukkan performa tinggi melalui motivasi dan arahan strategis yang jelas. Di bank umum konvensional sendiri, pencapaian target dan performa operasional sangat dipengaruhi oleh arahan dan pengawasan pimpinan. Oleh karena itu, *transformational leadership* menjadi faktor penting dalam meningkatkan *employee performance*.

Job Satisfaction terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. *Job satisfaction* mencerminkan evaluasi positif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk

sistem kerja, hubungan interpersonal, serta penghargaan yang diterima. Ketika karyawan merasa puas, mereka akan memiliki komitmen yang lebih tinggi dan motivasi intrinsik yang kuat untuk mencapai target kerja. Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa *job satisfaction* merupakan salah satu determinan utama kinerja individu dalam organisasi, kemudian temuan ini mendukung dengan hasil penelitian terdahulu (Lindawati & Parwoto, 2022; Siengthai & Pila-ngarm, 2016; Usman et al., 2019) yang menyatakan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* karyawan, maka semakin baik *employee performance* yang dihasilkan.

Work Environment juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. *Work environment* mencakup aspek fisik, sistem operasional, dukungan teknologi, serta hubungan interpersonal antarpegawai. Industri perbankan menuntut ketelitian tinggi, kecepatan layanan, serta kepatuhan terhadap regulasi. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang tidak stabil—misalnya sistem teknologi yang sering mengalami gangguan, beban kerja yang tidak proporsional, atau koordinasi tim yang kurang efektif—dapat secara langsung memengaruhi kualitas pelayanan dan produktivitas. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya *work environment* yang kondusif menciptakan kenyamanan psikologis serta dukungan sosial bagi karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi dan efektivitas kerja sehingga berdampak pada meningkatnya *employee performance* (Rabbad et al., 2024). *Work environment* yang nyaman dapat terbentuk melalui hubungan sosial antar karyawan yang harmonis serta dukungan fasilitas kerja yang memadai, yang turut memperkuat efektivitas dalam pelaksanaan tugas (Navila, 2025; McDonald & Baluti, 2025). Ketika hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik, karyawan cenderung menunjukkan tingkat antusiasme dan semangat kerja yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya (Al-Ghwary et al., 2024).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ***job satisfaction tidak memediasi pengaruh work environment terhadap employee performance***. Ketidaksignifikanan jalur *work environment* terhadap *job satisfaction* menyebabkan efek tidak langsung terhadap kinerja juga menjadi tidak signifikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Amiriyyah & Rumijati, 2025; Putri et al., 2025) yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *work environment* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* bersifat positif namun tidak signifikan.

Secara metodologis, mediasi tidak dapat terjadi apabila salah satu jalur utama dalam model tidak signifikan. Dalam penelitian ini, lemahnya pengaruh *work environment* terhadap *job satisfaction* menyebabkan kepuasan kerja tidak mampu berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi yang diteliti, faktor lingkungan kerja belum cukup kuat untuk membentuk kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada kinerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *digital transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, sementara *transformational leadership* dan *work environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. *transformational leadership* terbukti memiliki pengaruh paling dominan terhadap *employee performance*, diikuti oleh *work Environment* dan *job satisfaction* yang juga berpengaruh signifikan, dan *work environment* tidak ada pengaruh *employee performance* melalui *job*

satisfaction. Model penelitian memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variasi *employee performance* pada bank umum konvensional di Jakarta.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada karyawan bank umum konvensional di Jakarta, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada bank kategori lain atau wilayah yang berbeda. Selain itu data diperoleh melalui kuesioner yang berdasarkan persepsi responden, sehingga kemungkinan terdapat perbedaan antara jawaban responden dengan kondisi yang sebenarnya.

Kedua, model konseptual yang dirumuskan dalam penelitian ini belum secara eksplisit memasukkan jalur mediasi *digital transformation* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai hipotesis khusus. Meskipun hasil pengujian dalam analisis SmartPLS menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan, mekanisme mediasi tersebut tidak dianalisis secara mendalam karena tidak termasuk dalam perumusan hipotesis awal. Oleh karena itu, potensi peran *job satisfaction* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja karyawan belum dieksplorasi secara komprehensif.

Ketiga, penelitian ini juga bersifat *cross-sectional* karena data dikumpulkan dalam satu waktu tertentu, sehingga belum dapat menggambarkan perubahan pengaruh variabel dalam jangka panjang. Di samping itu, masih terdapat faktor lain di luar variabel yang diteliti yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan, seperti kompensasi, budaya organisasi, atau beban kerja, yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, peningkatan kinerja karyawan pada bank umum konvensional di Jakarta perlu difokuskan pada penguatan *transformational leadership* karena variabel ini memiliki pengaruh paling dominan terhadap *employee performance*. Manajemen perlu memastikan bahwa pimpinan di setiap unit kerja mampu memberikan arahan yang jelas, motivasi, serta dukungan dalam pencapaian target. Selain itu, optimalisasi *digital transformation* perlu terus dilakukan karena terbukti berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Sistem kerja yang mudah digunakan dan didukung pelatihan yang memadai akan meningkatkan kenyamanan dan efektivitas kerja karyawan. *Work environment* yang kondusif juga perlu tetap dijaga karena berdampak langsung terhadap produktivitas. Oleh karena itu, strategi pengelolaan sumber daya manusia di bank umum konvensional sebaiknya dilakukan secara terintegrasi melalui penguatan kepemimpinan, pengembangan sistem digital, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kinerja. Selain itu berdasarkan keterbatasan diatas, penelitian selanjutnya disarankan untuk merumuskan dan menguji secara eksplisit model mediasi *digital transformation* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*. Pengujian tersebut penting untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh transformasi digital terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, manajemen bank umum konvensional di Jakarta perlu memprioritaskan pengembangan *transformational leadership* dan *digital transformation* sebagai strategi utama dalam meningkatkan *employee performance* secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afuan, M., Ali, H., & Zefriyenni. (2024). Determination of Performance Through Job Satisfaction: Competence, Motivation and Organizational Commitment at the Central Statistics Agency in West Sumatra. *Qubahan Academic Journal*, 4(3), 662–677. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n3a810>

- AL-Ghwary, A. A., AL-Oweidat, I. A., Al-Qudimat, A. R., Abu Shosha, G. M., Khalifeh, A. H., & ALBashtawy, M. (2024). The Impact of Work Environment on Structural Empowerment among Nurses in Governmental Hospitals. *Nursing Reports*, 14(1), 482–493. <https://doi.org/10.3390/nursrep14010037>
- Alarcon, A. L., Arzaga, L. J. O., Baguio, L. B., Sofia, M., Sanvictores, L. O., & Platon, J. R. (2021). *THE IMPACT OF WORK ENVIRONMENT ON THE PRODUCTIVITY AND JOB SATISFACTION OF THE EMPLOYEES IN BPO COMPANIES IN QUEZON CITY*. 13(1), 125–144.
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Amiriyyah, R., & Rumijati, A. (2025). *The Effect of Work Environment and Job Rotation on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable*. 04(02), 134–145. <https://doi.org/10.22219/bimantara.v4i02.42646>
- Barry, R., & Heizer, J. (2001). *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi: Operations Management*.
- Bawazir, A. A., Mahbob, N. N., & Hasim, M. A. (2025). The Impact of Digital Transformation on Career Growth: Mediating Role of Job Satisfaction and Moderating Effect of Organizational Support in the Manufacturing Sector. *International Review of Management and Marketing*, 15(3), 257–265. <https://doi.org/https://doi.org/10.32479/irmm.17628>
- Berianto, C., Rahmawati, P. I., & Heryanda, K. K. (2025). *Job Satisfaction as a Mediator of the Effect of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance*. 6(6).
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). Human Resource Management: An Experiential Approach. In *McGraw-Hill*.
- Chuanxi, F., & Salman, A. P. D. S. A. (2024). A Review of the Literature on Transformational Leadership and Employee Engagement. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*, 05(04), 322–332. <https://doi.org/10.37602/ijrehc.2024.5427>
- Chung, C. E. E. (2011). Job stress , mentoring , psychological empowerment , and job satisfaction among nursing faculty. *Journal of Nursing Education*, 234–247.
- Darmastuti, I., & Rini, O. S. (2023). The Role of the Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*, 07(12), 89–95. <https://doi.org/10.47001/irjiet/2023.712013>
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*.

- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 3, 1–13.
- Doll, W. J., Deng, X., Raghunathan, T. S., Torkzadeh, G., & Xia, W. (2004). The meaning and measurement of user satisfaction: A multigroup invariance analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *Journal of Management Information Systems*, 21(1), 227–262. <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045789>
- El Achi, S., Jabbour Al Maalouf, N., Barakat, H., & Mawad, J. L. (2025). The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers' Performance in Crisis-Affected Educational Settings. *Administrative Sciences*, 15(7), 1–21. <https://doi.org/10.3390/admsci15070256>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Evitasari, R. M., Thoyib, A., & Rofiaty. (2023a). Mediating affective organizational commitment and job satisfaction at SMEs family: the effect of transformational leadership style on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(4), 143–153. <https://www.ssbfnct.com/ojs/index.php/ijrbs>
- Evitasari, R. M., Thoyib, A., & Rofiaty. (2023b). Mediating affective organizational commitment and job satisfaction at SMEs family: the effect of transformational leadership style on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(4), 143–153.
- Fahrudin, R. (2025). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE: A LITERATURE REVIEW. *Lajagoe Journal Management And Business Volume*, 3(1), 53–63. <https://doi.org/10.61912/lajumen.v3i1.114> GAYA
- Farhani, F. (2019). BUILDING EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Review of Management and Marketing*, 9(5), 52–56. <https://doi.org/10.32479/irmm.8533>
- Febryan, S., & Kamilia, N. (2025). The Role of Job Satisfaction Mediation in the Work Environment and Employee Performance. *Research Horizon*, 0696, 1063–1074.
- Gallardo, A. J. (2025). Interrelationships Between Transformational Leadership, Employee Burnout, Organizational Citizenship Behavior, Employee Empowerment and Managerial Performance: Evidence from the Banking and Finance Industry. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(2), 1–33. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.43164>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Giyanisa, A. (2021). Kepemimpinan TRANSFORMATIONAL, KETERLIBATAN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN. *Journal of Administration and Educational Management* Volume, 4, 71–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/alignment.v4i1.2254>
- Görgülü, S., & Dağlar, H. (2024). *THE EFFECTS OF DIGITALIZATION ON EMPLOYEES' JOB SATISFACTION: AN APPLICATION ON EMPLOYEES IN PARTICIPATION BANKS I*. 2024(44), 69–90.
- Greig, M. ., Searcy, C., & Neuman, W. P. (2021). Work environment in the context of corporate social responsibility reporting: Developing common terms for consistent reporting in organizations. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129513>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hamza, K. A., Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2024). Impact of transformational leadership on employees' affective commitment and intention to support change: Mediation role of innovative behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 325–338. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.25](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.25)
- Hardianto, H., Hidayat, H., & Setiawan, M. N. A. (2025). The influence of reward, transformational leadership and motivation on job satisfaction of primary school teachers. *Journal of Pedagogical Research*, 9(4), 67–80. <https://doi.org/10.33902/JPR.202534916>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 15, N, 123–139. https://www.researchgate.net/publication/291349362_Options_for_Formulating_a_Digital_Transformation_Strategy
- Iddagoda, A., Dissanayake, H., & Dassanaik, H. (2022). Reflection of Employee Job Performance Through a Bibliometric Analysis. *Journal of Financial Studies*, 8(Special), 205–214. <https://doi.org/10.55654/jfs.2023.sp.26>
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Idris, M., Choiriyah, Jonifar, Atika, F. U., & Hidayat, R. (2024). the Influence of Work Motivation and Work Environment on Job Satisfaction and Its Impact on the

Performance of Bank Mandiri Employees Palembang City. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(6), 1–27. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-045>

- Isna, A. A. (2024). The Effect of Transformational Leadership and Work Environment on Job Satisfaction. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management (BBIJBM)*, 4(1), 121–133. <https://doi.org/10.46306/bbijbm.v4i1.84>
- Issa, A., Faizal, M., Islam, A., Bin, M., Rahman, A., & Senathirajah, S. (2024). Journal of Open Innovation : Technology , Market , and Complexity Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting : An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100427. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Jin, J. H., & Lee, E. J. (2019). The mediating effect of workplace spirituality on the relation between job stress and job satisfaction of cancer survivors returning to work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph16193510>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hashim, H., & Abdul-Ghani, A. A. (2011). An overview of the influence of physical office environments towards employees. *Procedia Engineering*, 20, 262–268. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.164>
- Khan, A. J., Bhatti, M. A., Hussain, A., Ahmad, R., & Iqbal, J. (2021). Employee Job Satisfaction in Higher Educational Institutes: A Review of Theories. *Journal of South Asian Studies*, 9(3), 257–266. <https://doi.org/10.33687/jsas.009.03.3940>
- Khansa Nadhilah, M., Setiawan, M., & Susilowati, C. (2024). Work motivation and work-life balance on employee performance as mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(7), 239–253. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i7.3891>
- Khuc, N. K., & Nguyen, H. (2023). *The impact of digital transformation on job performance : The mediating role of job satisfaction and work pressure*. 15(6), 57–73. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.15.6.3935.2025>
- Kitsios, F., & Giatsidis, I. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector : Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *JOITMC*, 7(3), 204. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>
- Lam, F., & Rofaida, R. (2022). Identification of Factors Affecting Employee Performance : Systematic Literature Review. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI)*, 5(3), 21332–21342. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6151.21332>
- Latifah, I. N. (2024). *Factors affecting job satisfaction and employee performance : a case study in an Indonesian sharia property companies*. 73(3), 719–748. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>

- Lindawati, M., & Parwoto. (2022). The Impact Of Transformational Leadership And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable In Indonesian Banking Industry During Digital Transformation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 51–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019a). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019b). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation : Results from expert interviews ☆. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Muhajiroh, N. (2024). *Research in Business & Social Science Impact of transformational leadership and psychological contract on employee performance with job satisfaction as a mediating variable*. 13(4), 147–160.
- Muhammad Basri, Rosfiah Arsal, & Hasran. (2024). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KIRNERJA KARYAWAN PT. ANTAM (Persero) Tbk. UNIT BISNIS PERTAMBANGAN NIKEL (UBPN) KOLAKA. *Journal Publicuho*, 7(3), 1352–1362. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i3.502>
- Nathasia, A., Lilo, G., Ardiansari, A., & Semarang, U. N. (2025). *The Influence of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction as a Mediation Variable*. 0696.
- Navila, N., & Kurniawati, D. T. (2025). The effect of workplace environment and compensation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable; study on employees of Permuda Tirta Kanjuruhan Regency, Malang. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 14(3), 114–123. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i3.4204>
- Nong, N. T., Quynh, N., & Duc-son, H. (2024). The Asian Journal of Shipping and Logistics The effect of employee competence and competence – job – fit on business performance through moderating role of social exchange : A study in logistics firms. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40(4), 187–197. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2024.10.001>
- Novianti, I. E., & Ramli, A. H. (2024). The Influence Of Intrinsic And Extrinsic Motivation On Employee Engagement And Job Satisfaction In The Snack Food Industry. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), 1389–1400. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2306>

- Oluwabunmi Bakare-Fatungase, D., Morenike Obaseki, G., & Oluwaseyi Quadri, G. (2024). Influence of Job Motivation on Effective Job Performance of Library Personnel in Universities. *International Journal of Knowledge Content Development & Technology*, 14(4), 7–25. <http://dx.doi.org/10.5865/IJKCT.2024.14.4.007>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan*.
- Pio, R. J. (2022). *The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance*. 64(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-07-2018-0138>
- Pracoyo, A. N. (2022). Research in Business & Social Science Determinants of employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(2), 144–156.
- Putra, R. S., Eliyana, A., Agustina, T. S., Khusnah, H., & Anshori, M. Y. (2024). the Influence of Workload and Working Environment on Employee Performance Through Job Satisfaction As a Mediation Variable At Cv. Kebab Bosman Food Indonesia. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(5), 1–29. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-088>
- Putra, S. K., & Kurniawati, D. . (2024). Job satisfaction as a mediation between motivation and employee performance in Bank Jatim. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(5), 187–198. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3568>
- Putri, R. I., Zain, E., & Marhamah, S. (2025). *The Role of Job Satisfaction as a Mediation Variable on The Effect of Leadership Style and Work Environment on Performance Employees*. 9492(1), 1–12.
- Rabbad, R., Justiana Astuti, H., Tubastuvi, N., & Cinintya Pratama, B. (2024). The effect of Islamic leadership, organizational culture, motivation, work environment, and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(3), 205–222. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3402>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. N. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Rijal Asy'ari, M., & Indiyati, D. (2024). The Impact of Leadership, Work Motivation and Work Environment on Employee Performance at XYZ Resto. *International Journal of Science, Technology & Management*, 5(5), 1169–1180. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v5i5.1174>
- Riyanto, S., endri, E., & Novita, H. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi*. Indeks Kelompok Gramedia.

- Saliya, S. A., Ashine, T. M., Heliso, A. Z., Babore, G. O., Birhanu, B., & Hailu, A. G. (2024). Professional quality of life and job satisfaction among nurses working at tertiary hospitals in central Ethiopia. *BMC Nursing*, 23(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02101-w>
- Saparniene, D., Strukcinskiene, B., Mineviciute, G., Cizauskaite, A., Rapoliene, L., Grigoliene, R., Paciauskaite, I., & Genowska, A. (2023). Working environment of health care professionals – focus on occupational stress. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*, 30(4), 721–728. <https://doi.org/10.26444/aaem/172116>
- Saputra, F., & M. Rizky Mahaputra. (2022). Building Occupational Safety and Health (K3): Analysis of the Work Environment and Work Discipline. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 2(3), 105–114. <https://doi.org/10.38035/jlph.v2i3.91>
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed). Wiley.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job Satisfaction Indicators and Their Correlates : *he American Behavioral Scientist (pre-1986)*;, 333.
- Shidqi, M. F., Darmastuti, I., & Wicaksono, B. S. (2023). *KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAU VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PT . BANK NEGARA INDONESIA KANTOR WILAYAH SEMARANG)*. 12, 1–8.
- Shidqi, M., & Sudiro, A. (2025). Research in Business & Social Science Transformational leadership , organizational learning , and employee performance : the mediating role of affective commitment in Cement. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE* 14(4), 14(4), 151–159. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i4.4233>
- Siengthai, S., & Pila-ngarm, P. (2016). *The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance*. November 2013. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Skopak, A., & Hadzaihmetovic, N. (2022). The Impact of Intrinsic Rewards on Employee Engagement in The Food Industry in Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(3). <https://doi.org/10.20469/ijbas.8.10001-3>
- Sudarmo, Fauziah, M., Anasrulloh, M., Hastuti, M. A. S. W., Putra, E. M., & Chaniago, D. (2025). Transformational Leadership Relationship, Work Environment, Job Satisfaction Motivation, and Hospital Employee Performance. *PaperASIA*, 41(4b), 482–493. <https://doi.org/10.59953/paperasia.v41i4b.190>
- Sumarjo, W., Setyowati, A., Haryadi, D., & Rozi, A. (2023). Work Motivation Antecedents: the Effect of Human Resources Development in Improving Employee Performance. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(3), 535–551.

- Syada, A. F., Adriani, Z., & Chairunnisa, F. (2025). *KERJA NON FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN*. 13(4), 206–214.
- Thahir, I., & Ampy, E. S. (2025). *International Journal of Educational Implementation of Transformational Leadership in Improving Teacher Performance in Secondary Schools*.
- Turangan, J. A., Wijaya, A., & Ruslim, H. (2025). *THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP , COMPENSATION , AND MOTIVATION IN JOB SATISFACTION OF GENERATION Z IN WEST JAKARTA*. 3(2), 925–937.
- Usman, J., Sukmayuda, D. N., & Kurniawati, S. (2019). Job Satisfaction and Employee Performance Shoes Industry in Tangerang Regency Banten Province. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 98–103. <https://doi.org/doi.org/10.32479/irmm.7447>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital transformation : A multidisciplinary reflection and research agenda* ☆. 122(July 2018), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). JOURNAL OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS. *Journal Of Strategic Information Systems*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868717302196>
- Yew, L. K., Mei, H., Kowang, T. O., Chen, Y., & Udang, L. N. (2025). The influencing factors and employee performance in banking sector in Ningxia China. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(4), 593–600. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i4.7907>
- Yusnita, N., Melyiatama, M., & Irawan, T. T. (2025). *The Effect of Work Environment on Performance through Job Satisfaction Source : PT . Namura Teknik Sejahtera 2021*. 08(01), 27–40. <https://doi.org/10.33062/mjb.v8i1.20>