



Analisis Pengaruh Transformasional *Leadership* dan JD-R Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi dengan Media Sosial sebagai Moderating

Berry Pasti^{1*}, Roby Sambung²

^{1,2} Universitas Palangka Raya

* E-mail Korespondensi: berrypasti1984@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 10-03-2026

Revision: 16-04-2026

Published: 13-08-2026

DOI Article:

10.24905/permana.v18i2.1470

A B S T R A K

Penelitian ini menelaah pengaruh *Job Demands Resources* (JDR) dan *Transformational Leadership* (TL) terhadap Kepuasan Kerja (KK) dan Kinerja Pegawai (KP) pada organisasi publik, serta memeriksa peran mediasi dan moderasi media sosial. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 100 pegawai dan dianalisis menggunakan PLSSEM dengan SmartPLS 3.0, termasuk prosedur bootstrapping untuk menguji signifikansi jalur, evaluasi outer loadings, AVE, FornellLarcker/HTMT, serta pengukuran ukuran efek dan RSquare. Hasil menunjukkan bahwa JDR berpengaruh signifikan terhadap KK, sedangkan pengaruh langsung TL terhadap KK dan KP serta pengaruh KK terhadap KP tidak terbukti signifikan; peran mediasi atau moderasi media sosial tidak memperkuat jalurjalur yang tidak signifikan dalam model ini. Implikasi praktis mendorong organisasi publik untuk memprioritaskan penguatan *job resources* dan meningkatkan kualitas instrumen pengukuran, serta merekomendasikan penelitian lanjutan dengan sampel lebih besar, desain longitudinal, atau pengujian moderator kontekstual lainnya untuk menjelaskan peran media sosial dan kepemimpinan secara lebih komprehensif.

Kata Kunci: *Transformasional Leadership*, Kinerja pegawai, Kepuasan kerja, Media sosial

A B S T R A C T

This study examines the effects of Job Demands Resources (JDR) and Transformational Leadership (TL) on Job Satisfaction (JS) and Employee Performance (EP) in a public organization, and investigates the mediating and moderating roles of social media. Data were collected via a questionnaire distributed to 100 employees and analyzed using PLSSEM with SmartPLS 3.0, including bootstrapping for path significance testing, evaluation of outer loadings, AVE, FornellLarcker/HTMT, effect size assessment, and RSquare. Results indicate that JDR significantly predicts JS,

Acknowledgment

whereas the direct effects of TL on JS and EP and the effect of JS on EP are not statistically significant; the mediating or moderating role of social media did not strengthen the nonsignificant paths in this model. Practical implications encourage public organizations to prioritize strengthening job resources and improving measurement quality, and recommend further research with larger samples, longitudinal designs, or additional contextual moderators to better clarify the roles of social media and Leadership.

Keywords: *Transformational Leadership; Employee performance; Job satisfaction; Social media*

© 2026 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Di era digital, penggunaan media sosial juga menjadi fenomena yang memengaruhi dinamika kerja. Laporan dari DataReportal (2024) menunjukkan bahwa lebih dari 77% populasi Indonesia merupakan pengguna aktif media sosial. Di satu sisi, media sosial dapat menjadi sarana untuk meningkatkan komunikasi dan dukungan sosial antar pegawai. Namun di sisi lain, penggunaan yang berlebihan dapat menurunkan fokus kerja dan meningkatkan distraksi, yang berpotensi menurunkan kinerja (Andreassen et al., 2016).

Di Indonesia, permasalahan serupa juga masih ditemukan. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS, 2023) menunjukkan bahwa tingkat produktivitas tenaga kerja di Indonesia masih relatif rendah dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya, yang mengindikasikan adanya permasalahan dalam pengelolaan kinerja pegawai (Badan Pusat Statistik, 2023). Selain itu, survei kepuasan kerja yang dilakukan oleh JobStreet (2022) mengungkapkan bahwa sekitar 73% karyawan di Indonesia mempertimbangkan untuk resign, dengan alasan utama berupa kurangnya kepuasan kerja, minimnya dukungan atasan, serta ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia (Jobstreet, 2022).

Suatu organisasi dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja melalui pengelolaan sumber daya manusia secara optimal. Salah satu pendekatan yang terbukti berpengaruh terhadap peningkatan kerja pegawai adalah transformational *Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang dapat menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk melampaui target kerja (Albrecht et al., 2021). Kepemimpinan transofrmasional ini tidak hanya berperan membentuk perilaku kerja, tetapi juga pada kepuasan kerja yang menjadi faktor dalam menentukan

kinerja pegawai (Aziri, 2011).

Kinerja pegawai merupakan indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai suatu tujuan strategis. Kinerja individu dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal, termasuk gaya kepemimpinan, kondisi kerja dan motivasi. Kepemimpinan transformasional telah lama diakui sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai melalui pengaruh idealisme, motivasi inspiratif, dan perhatian individual (Bakker et al., 2007).

Selain gaya kepemimpinan, model *Job Demands-Resources* (JD-R) menjadi kerangka kerja yang relevan dalam memahami dinamika antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia bagi pegawai. JD-R menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja dapat mempengaruhi tingkat stress dan motivasi (Breevaart et al., 2014). Ketika sumber daya kerja seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik tersedia secara memadai, pegawai cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Cheung et al., 2024).

Kepuasan kerja sendiri merupakan konstruk psikologi yang mencerminkan sejauh mana pegawai merasa puas dengan aspek – aspek pekerjaan mereka seperti tugas, lingkungan kerja dan hubungan interpersonal. Kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai hasil dari kepemimpinan dan kondisi kerja, tetapi juga sebagai mediator yang menjembatani pengaruh faktor – faktor tersebut terhadap kinerja.

Di sisi lain, perkembangan teknologi komunikasi telah menghadirkan media sosial sebagai platform interaktif yang dapat memodifikasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Media sosial dapat mempermudah pegawai untuk berbagi pengalaman kerja, membangun jejaring profesional dan memperoleh dukungan sosial yang dapat memperkuat dampak positif kepuasan kerja terhadap kinerja (Cho & Kao, 2014). Namun, media sosial juga dapat menjadi sumber gangguan dan konflik jika tidak dikelola dengan baik (Etikan & Bala, 2017). Oleh karena itu, media sosial dapat menjadi variabel moderasi yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Dari pemaparan di atas, maka penulis memutuskan untuk melakukan penelitian dalam rangka menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan JD-R terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan media sosial sebagai variabel moderasi dengan harapan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan manajemen

sumber daya manusia di era digital saat ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel melalui pengukuran numerik dan analisis statistik. Pendekatan kuantitatif bersifat terstruktur dan memungkinkan peneliti untuk menggeneralisasikan temuan melalui analisis data yang objektif dan sistematis (Pincus, 2022). Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu pegawai dari berbagai sektor yang termasuk dalam kategori generasi milenial. Unit observasi adalah pegawai yang aktif bekerja dan menggunakan media sosial dalam konteks profesional, mengingat peran media sosial yang semakin penting dalam lingkungan kerja digital (Rudolph et al., 2022).

Desain penelitian yang digunakan adalah cross-sectional atau one-shot, di mana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu (Satardien et al., 2018). Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner daring kepada responden yang memenuhi kriteria, yaitu pegawai generasi milenial yang bekerja di organisasi sektor publik maupun swasta di wilayah Jabodetabek. Penentuan sampel dilakukan dengan metode non-probability sampling menggunakan teknik *purposive sampling*, yang umum digunakan dalam penelitian sosial untuk menjangkau responden dengan karakteristik tertentu (Schaufeli & Taris, n.d.). Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 100 orang, yang dipilih berdasarkan kriteria: aktif bekerja dan memiliki pengalaman menggunakan media sosial dalam konteks pekerjaan.

Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) versi 3.0. PLS-SEM dipilih karena mampu menangani model kompleks dengan jumlah sampel kecil hingga menengah, serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal (Sarstedt et al., n.d.). Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi outer model (validitas dan reliabilitas indikator) dan evaluasi inner model (uji hubungan antar konstruk dan pengujian hipotesis). Metode ini sesuai untuk menguji model mediasi dan moderasi secara simultan dalam satu kerangka struktural.

Hipotesis

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H2: *Job Demands-Resources (JD-R)* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H3: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H4: *Job Demands-Resources (JD-R)* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja pegawai.

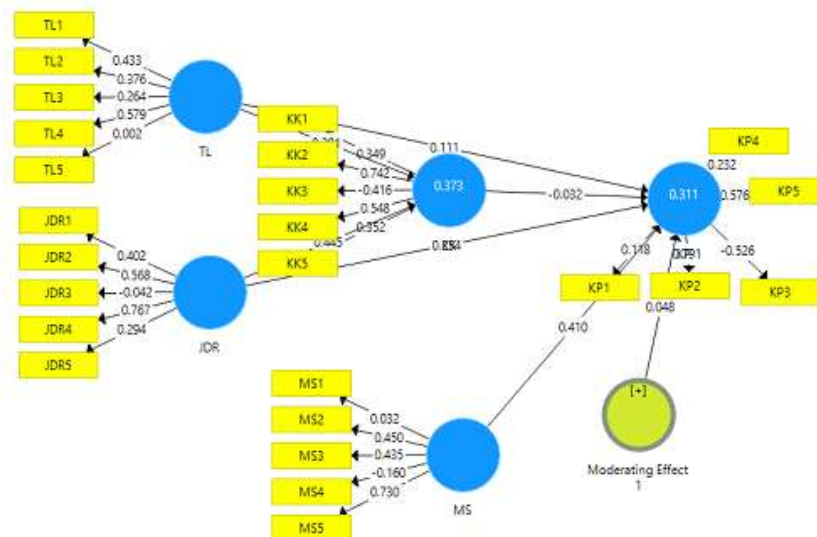
H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *Job Demands-Resources (JD-R)* terhadap kinerja pegawai.

H8: Media sosial memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Analisis Inferensial



Gambar 1. Analisis Inferensial

Sumber: data diolah (2026)

Evaluasi Model Pengukuran

Bagian ini menjelaskan mengenai analisis model pengukuran untuk melihat kualitas instrumen yang digunakan. Subbab berikut menunjukkan analisis uji validitas dan reliabilitas dari model yang diuji.

Outer Loadings

Outer loadings menunjukkan kekuatan hubungan antara indikator dan konstruk laten dalam model reflektif; indikator dengan loading tinggi merepresentasikan konstruk dengan baik sedangkan loading rendah menandakan indikator lemah yang dapat menurunkan reliabilitas komposit dan AVE. Dalam praktik PLSSEM, evaluasi outer loadings dilaksanakan

bersamaan dengan uji reliabilitas dan validitas konvergen karena penghapusan indikator bermuatan rendah harus dibenarkan secara teoretis dan dievaluasi dampaknya terhadap struktur konstruk dan ukuran seperti AVE serta reliabilitas komposit (Scholze & Hecker, 2024).

Tabel 1. Outer Loadings

	JDR	KK	KP	MS	Moderating Effect 1	TL
JDR1	0.402					
JDR2	0.568					
JDR3	-0.042					
JDR4	0.767					
JDR5	0.294					
KK * MS					1.020	
KK1		0.349				
KK2		0.742				
KK3		-0.416				
KK4		0.548				
KK5		0.352				
KP1			0.118			
KP2			0.791			
KP3			-0.526			
KP4			0.232			
KP5			0.576			
MS1				0.032		
MS2				0.450		
MS3				0.435		
MS4				-0.160		
MS5				0.730		
TL1						0.433
TL2						0.376
TL3						0.264
TL4						0.579
TL5						0.002

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan output SmartPLS, nilai outer loading dari masing-masing indikator terhadap konstruk laten menunjukkan variasi antara tinggi dan sedang. Sebagian besar indikator memiliki nilai di atas 0,50, seperti JDR2 (0,568), JDR4 (0,767), KK2 (0,742), KP2 (0,791), MS5 (0,730), dan KK*MS (1,020), yang mengindikasikan korelasi yang cukup kuat dan validitas konvergen yang memadai. Meskipun terdapat beberapa indikator dengan nilai di bawah 0,50 seperti TL5 (0,002), JDR3 (-0,042), KK3 (-0,416), dan KP3 (-0,526), indikator-indikator tersebut tetap dipertahankan karena kontribusinya secara teoritis masih relevan dan

tidak menurunkan reliabilitas konstruk secara signifikan.

Menurut Hair et al. (2019), nilai outer loading yang ideal adalah $\geq 0,70$. Namun, nilai antara 0,50 hingga 0,70 masih dapat diterima apabila indikator tersebut memiliki dasar teoritis yang kuat dan mendukung validitas konstruk secara keseluruhan.

Discriminant Validity

Discriminant validity memastikan bahwa konstruk yang berbeda memang mengukur konsep yang berbeda; salah satu kriteria tradisional yang banyak digunakan dalam PLSSSEM adalah kriteria FornellLarcker, yang mengharuskan nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lain sehingga menunjukkan pemisahan konstruk yang memadai (Setia, 2016).

Berdasarkan tabel *discriminant validity – forner lacker*, hasil evaluasi dapat dilihat dari nilai validitas diskriminan dari indikator terhadap variabel laten dalam model penelitian. Prinsip dasar validitas diskriminan menyatakan bahwa indikator harus memiliki loading yang lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lain.

Tabel 2. Uji Validitas

	JDR	KK	KP	MS	Moder ating Effect 1	TL
JDR	0.482					
KK	0.547	0.504				
KP	0.394	0.265	0.510			
MS	0.304	0.294	0.483	0.436		
Moderating Effect 1	-0.140	-	-0.028	-0.066	1.000	
TL	0.350	0.447	0.207	0.075	-0.201	0.383

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan hasil evaluasi validitas diskriminan dengan pendekatan Fornell-Larcker, dapat dilihat bahwa nilai korelasi antara konstruk dengan indikator-indikatornya menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Kualitas pengukuran ini mendukung validitas model dan memastikan bahwa instrumen penelitian dapat diandalkan untuk analisis selanjutnya.

Evaluasi Model Struktural

Selanjutnya, bagian ini akan menjelaskan mengenai analisis model struktural untuk melihat besar pengaruh antar variabel. Subbab berikut menunjukkan analisis uji R-Square, F-Square, dan Direct Effect.

Uji R-Square

Nilai R-Square mengukur proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model; semakin tinggi R-Square, semakin baik kemampuan penjelasan model terhadap data. Dalam konteks PLS-SEM, evaluasi R-Square bukan hanya soal besar kecilnya angka, tetapi juga relevansinya terhadap tujuan penelitian dan konteks kajian; nilai R-Square yang moderat masih dapat diterima pada penelitian perilaku atau organisasi yang dipengaruhi banyak faktor eksternal (Pincus, 2022).

Tabel 3. Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
KK	0.373	0.361
KP	0.311	0.275

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengukuran nilai R-Square pada tabel di atas, diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja (KK) memiliki nilai R-Square sebesar 0,373, sedangkan variabel Kinerja Pegawai (KP) memiliki nilai sebesar 0,311. Nilai R-Square ini menunjukkan seberapa besar variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi dari masing-masing variabel dependen. Artinya, sebesar 37,3% variasi pada Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sementara 62,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Demikian pula, 31,1% variasi pada Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk yang memengaruhinya dalam model, dan 68,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Mengacu pada kriteria interpretasi R-Square menurut Hair et al. (2019), nilai sebesar 0,25 dikategorikan lemah, 0,50 sedang, dan 0,75 kuat. Oleh karena itu, nilai R-Square untuk KK (0,373) dan KP (0,311) dapat dikategorikan dalam tingkat moderat ke lemah, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup, namun masih terdapat ruang untuk peningkatan dengan mempertimbangkan variabel tambahan yang relevan.

Uji Hipotesis

Tabel 4. Uji Hipotesis

	Hipotesis	Path Coefficient	T Statistics > 1.66	P Values < 0,05	Hasil
H1	TL -> KP	0.111	0.418	0.676	Ditolak
H2	JDR -> KP	0.254	1.451	0.147	Ditolak
H3	TL -> KK	0.291	1.701	0.090	Ditolak
H4	JDR -> KK	0.445	3.235	0.001	Didukung
H5	KK -> KP	-0.032	0.178	0.859	Ditolak
H6	TL -> KK -> KP	-0.009	0.160	0.873	Ditolak
H7	JDR -> KK -> KP	-0.014	0.164	0.870	Ditolak
H8	KK -> MS -> KP (Moderasi)	0.048	0.498	0.618	Ditolak

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam model struktural, diketahui bahwa hanya satu dari delapan hipotesis yang didukung secara statistik. Hipotesis H4 (JDR → KK) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan nilai path coefficient sebesar 0,445, t-statistic 3,235, dan p-value 0,001 (< 0,05), yang berarti bahwa Job Demands-Resources (JDR) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sumber daya pekerjaan yang tersedia, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai.

Sementara itu, hipotesis lainnya ditolak karena tidak memenuhi kriteria signifikansi statistik (t-statistic < 1,66 dan p-value > 0,05). Misalnya, H1 (TL → KP) memiliki path coefficient sebesar 0,111, namun t-statistic hanya 0,418 dan p-value 0,676, sehingga tidak signifikan. Demikian pula, H2 (JDR → KP) dan H3 (TL → KK) juga ditolak meskipun menunjukkan arah hubungan positif, karena nilai t-statistic masing-masing hanya 1,451 dan 1,701, dengan p-value di atas 0,05.

Hipotesis mediasi (H6 dan H7) serta moderasi (H8) juga tidak didukung. Nilai path coefficient yang sangat kecil dan p-value yang tinggi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Transformational Leadership maupun Job Demands-Resources terhadap Kinerja Pegawai, dan Media Sosial tidak memoderasi hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh Transformational *Leadership* terhadap Kinerja Pegawai (H1)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H1 ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai dalam konteks organisasi yang diteliti. Meskipun secara teoritis kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai, dalam praktiknya efektivitasnya sangat bergantung pada kesesuaian dengan budaya organisasi dan karakteristik individu pegawai. Temuan ini sejalan dengan Zahid et al. (2022) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional tidak selalu konsisten, terutama jika tidak didukung oleh sistem organisasi yang memadai (Shahzad et al., 2022).

Pengaruh Job Demands-Resources terhadap Kinerja Pegawai (H2)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Demands-Resources (JD-R)* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H2 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sumber daya kerja tersedia, hal tersebut belum tentu langsung berdampak pada peningkatan kinerja. Kemungkinan besar, pengaruh JD-R terhadap kinerja bersifat tidak langsung dan melalui variabel lain seperti kepuasan kerja atau keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan sumber daya kerja saja tidak cukup, tetapi perlu diiringi dengan pengelolaan yang tepat agar dapat meningkatkan output kerja pegawai.

Pengaruh Transformational *Leadership* terhadap Kepuasan Kerja (H3)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga H3 ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai belum merasakan dampak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan mereka dalam bekerja. Temuan ini dapat dijelaskan oleh kondisi organisasi publik yang cenderung birokratis, di mana hubungan antara pemimpin dan pegawai tidak selalu bersifat personal dan inspiratif. Cho & Kao (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan lebih efektif jika didukung oleh budaya organisasi yang fleksibel dan adaptif (Cho & Kao, 2014).

Pengaruh Job Demands-Resources terhadap Kepuasan Kerja (H4)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Demands-Resources (JD-R)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga H4 didukung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sumber daya kerja yang dimiliki pegawai, seperti dukungan sosial, otonomi, dan kejelasan peran, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Scholze & Hecker (2024) yang menjelaskan bahwa model JD-R mampu meningkatkan kesejahteraan kerja melalui mekanisme motivasional (Scholze & Hecker, 2024). Selain itu, Pincus (2022) juga menegaskan bahwa keterlibatan kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya kerja (Pincus, 2022).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H5)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H5 ditolak. Bahkan, koefisien yang diperoleh menunjukkan arah negatif meskipun tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas belum tentu menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini dapat terjadi karena kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja, tetapi juga oleh faktor lain seperti sistem penilaian kinerja, insentif, dan tekanan kerja. Inceoglu et al. (2018) menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja bersifat kompleks dan sering dimoderasi oleh variabel lain (*Leadership Quarterly*, n.d.).

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja Pegawai (H6)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja pegawai, sehingga H6 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa jalur tidak langsung dari kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja juga tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional belum cukup kuat untuk membentuk kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada kinerja. Dengan kata lain, terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai dibandingkan jalur mediasi ini.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Job Demands-Resources terhadap Kinerja Pegawai (H7)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh *Job Demands-Resources* terhadap kinerja pegawai, sehingga H7 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun JD-R berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengaruh tersebut tidak berlanjut pada peningkatan kinerja melalui jalur mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja bukanlah satu-satunya mekanisme yang menjembatani hubungan antara JD-R dan kinerja. Kemungkinan terdapat variabel lain seperti *employee engagement* atau komitmen organisasi yang lebih berperan sebagai mediator.

Peran Moderasi Media Sosial pada Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (H8)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa media sosial tidak mampu memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sehingga H8 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan media sosial tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa media sosial dalam konteks organisasi belum dimanfaatkan secara optimal sebagai sarana peningkatan kinerja. Meskipun media sosial dapat digunakan untuk komunikasi dan berbagi informasi, penggunaannya juga berpotensi menimbulkan distraksi yang justru mengurangi fokus kerja.

SIMPULAN

Secara keseluruhan, model penelitian menunjukkan bahwa hanya jalur Job Demands-Resources (JDR → Kepuasan Kerja) yang terbukti signifikan, sedangkan sebagian besar hipotesis lainnya—termasuk pengaruh Transformational *Leadership* terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai, pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja, serta mediasi dan moderasi yang diuji—tidak didukung secara statistik; hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks sampel ini sumber daya pekerjaan merupakan prediktor utama kepuasan, sementara pengaruh kepemimpinan, kepuasan, dan mekanisme pengantar (mediator/moderator) kurang tampak atau dipengaruhi oleh faktor kontekstual lain.

DAFTAR PUSTAKA

Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). *Meaningful Work , Job resources , and Employee Engagement*.



- Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Kuss, D. J., & Mazzoni, E. (2016). *The Relationship Between Addictive Use of Social Media and Video Games and Symptoms of Psychiatric Disorders : A Large-Scale Cross-Sectional Study*. 30(2), 252–262.
- Aziri, B. (2011). *JOB SATISFACTION : A LITERATURE REVIEW*. 3(4), 77–86.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia*. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table?subject=520&sortBy=date%2Ctitle&sortOrder=desc%2Casc>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2007). *The Job Demands-Resources model : state of the art*. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). *Daily transactional and transformational Leadership and daily employee engagement*. 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Cheung, G. W., Cooper, H. D., Rebecca, T., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability , convergent and discriminant and best - practice recommendations. In *Asia Pacific Journal of Management* (Vol. 41, Issue 2). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Cho, C., & Kao, R. (2014). *Developing sustainable workplace through Leadership : Perspectives of transformational Leadership and of organizational citizenship behavior*.
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). *Combination of probability random sampling method with non probability random sampling method (sampling versus sampling methods)*. 5(6), 210–213. <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00148>
- Jobstreet. (2022). *Job Happiness Index Indonesia*. jobstreet.com
- Leadership Quarterly*. (n.d.). 1–64.
- Pincus, J. D. (2022). *Employee Engagement as Human Motivation : Implications for Theory , Methods , and Practice*.
- Rudolph, C. W., Breevaart, K., & Zacher, H. (2022). Disentangling between-person and reciprocal within-person relations among perceived *Leadership* and employee well-being. In *Journal of Occupational Health Psychology* (Vol. 27, Issue 4, pp. 441–450). Educational Publishing Foundation. <https://doi.org/10.1037/ocp0000320>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (n.d.). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Satardien, M., Jano, R., & Mahembe, B. (2018). *The relationship between perceived organisational support , organisational commitment and turnover intention among employees in a selected organisation in the aviation industry*. 1–8.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (n.d.). *A Critical Review of the Job Demands-Resources Model : Implications for Improving Work and Health*. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3>
- Scholze, A., & Hecker, A. (2024). Computers in Human Behavior The job demands-resources



- model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. *Computers in Human Behavior*, 155(February), 108177. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108177>
- Setia, M. S. (2016). *IJD ® MODULE ON BIOSTATISTICS AND RESEARCH METHODOLOGY FOR THE DERMATOLOGIST Methodology Series Module 3 : Cross-sectional Studies*. 2016–2019. <https://doi.org/10.4103/0019-5154.182410>
- Shahzad, M. A., Iqbal, T., Jan, N., & Zahid, M. (2022). *The Role of Transformational Leadership on Firm Performance : Mediating Effect of Corporate Sustainability and Moderating Effect of Knowledge-Sharing*. 13(July), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883224>