

# Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pelatihan Vokasi Dan Produktivitas Kendari

Usman<sup>1</sup>, Amran<sup>2</sup>, La Hatani<sup>3</sup>, Muh. Masri<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received Feb 28, 2026  
Revised Mar 14, 2026  
Accepted Mar 25, 2026

### Keywords:

Job Satisfaction  
Organizational Change  
Teamwork  
Employee Performance

## ABSTRACT

The purpose of this study is to test and analyze the influence of: 1) organizational change on job satisfaction. 2) teamwork on job satisfaction. 3) organizational change on employee performance. 4) teamwork on employee performance. 5) job satisfaction on employee performance. 6) organizational change affects employee performance through job satisfaction. 7) teamwork affects employee performance through job satisfaction. The research method used quantitative research. The data used were secondary and primary data. Data analysis used Smart PLS 4.0 software. The sampling technique used a saturated sample of 52 employees at the Kendari Vocational Training and Productivity Center Office. The results of the study indicate that; 1) Organizational change has a positive and significant effect on job satisfaction. 2) Teamwork has a positive and significant effect on job satisfaction. 3) Organizational change has a positive and significant effect on employee performance. 4) Teamwork has a positive and significant effect on employee performance. 5) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. 6) Organizational change has a positive and significant effect on employee performance mediated by job satisfaction. 7) Teamwork has a positive and significant effect on job satisfaction mediated by job satisfaction.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



## Corresponding Author:

Usman,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Halu Oleo  
BTN Kota Pjara, Kendari Indonesia.  
Email: [usman.feb@uho.ac.id](mailto:usman.feb@uho.ac.id)

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keberlanjutan kinerja. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam mengelola potensi, kompetensi, dan komitmen pegawai melalui perencanaan, pengembangan, serta pengendalian yang terintegrasi guna menciptakan keunggulan organisasi (Mangkuprawira, 2007). Dalam konteks organisasi publik, pengelolaan SDM yang efektif menjadi semakin krusial seiring tuntutan reformasi birokrasi, transformasi digital, dan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Pengelolaan yang tepat terhadap kompetensi, motivasi, dan pembelajaran berkelanjutan akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi di era disrupsi (Himawan et al., 2026, hlm. 14–16).

Perubahan organisasi merupakan salah satu strategi utama untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. (Robbins, 2006) menjelaskan bahwa perubahan organisasi mencakup upaya mengubah sikap, nilai, dan perilaku pegawai agar mampu beradaptasi dengan perubahan teknis,

struktural, maupun sistem kerja. Namun, keberhasilan perubahan sangat bergantung pada respons psikologis pegawai, khususnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja dipahami sebagai sikap positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaannya yang tercermin dari perasaan, persepsi, dan pengalaman kerja (Handoko, 2008; Siagian, 2007). Pegawai yang puas cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Selain perubahan organisasi, kerja sama tim merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Kerja sama tim menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi, sehingga kinerja tim dapat melebihi jumlah kontribusi individu secara terpisah (Robbins & Judge, 2017). Tim yang efektif mampu mengintegrasikan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan anggotanya untuk mencapai hasil optimal. Faktor-faktor seperti komunikasi yang terbuka, koordinasi yang baik, serta kejelasan peran terbukti menjadi pendorong utama efektivitas tim dan berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja (Salas et al., 2005). Namun demikian, efektivitas kerja tim sangat bergantung pada adanya dukungan tim yang memadai untuk memitigasi konflik peran, khususnya pada posisi pemimpin.

Secara empiris, sejumlah penelitian membuktikan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Nursyamsi & Fitriani, 2021; Mustafa dkk, 2023), namun temuan lain menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan (Setiawan & Marlina, 2022; Kurniawati & Fitri, 2021). Ketidakkonsistenan serupa juga ditemukan pada pengaruh kerjasama tim terhadap kepuasan kerja, di mana sebagian studi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan (Anzanie dkk, 2025; Wibawa & Widodo, 2025; Ahmad et al., 2023; Chinenye, 2025), sementara penelitian lain tidak menemukan pengaruh yang signifikan (Tasrief, 2025). Selain itu, perubahan organisasi dilaporkan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dalam berbagai penelitian (Akpan et al., 2024; Jumawan et al., 2024; Wisamsur et al., 2024; Novianti et al., 2023; Fonna & Sari, 2021; Alamanda et al., 2022; Ginting & Rachmawati, 2021), tetapi tidak signifikan pada penelitian Tambuwun et al. (2018). Perbedaan hasil juga terjadi pada pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai, di mana sebagian besar penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan (Han et al., 2023; Armadhan et al., 2024; Amanda & Ekhsan, 2024; Li & Tresirichod, 2024; Dila et al., 2024), sedangkan Abdillah dan Sari (2023) melaporkan hasil tidak signifikan. Demikian pula, kepuasan kerja umumnya terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Rifai & Tirtoprojob, 2023; Kusyana & Oktarin, 2024; Adiprana & Surya, 2025; Setiagraha et al., 2024), namun beberapa studi menunjukkan pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan (Marlin, 2024; Fitriya & Kustini, 2023), sehingga menegaskan adanya *research gap* dan kebutuhan untuk menguji kembali peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara perubahan organisasi, kerjasama tim, dan kinerja pegawai.

Fenomena tersebut relevan dengan kondisi empiris di Kantor Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BPVP) Kendari. Implementasi perubahan organisasi melalui digitalisasi sistem administrasi pelatihan (SIBIMA) dan restrukturisasi program kerja bertujuan meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Namun, data internal BPVP Kendari tahun 2024 menunjukkan penurunan kepuasan kerja sebesar 18% serta menurunnya capaian beberapa indikator kinerja utama. Selain itu, lemahnya komunikasi dan koordinasi antarbidang turut menghambat efektivitas kerja tim. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh perubahan organisasi dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai BPVP Kendari, guna memberikan kontribusi empiris dalam menjawab ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu sekaligus memperkaya kajian MSDM pada sektor publik.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (BPVP) Kendari, Kota Kendari, Sulawesi Tenggara, selama kurang lebih satu bulan. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai negeri sipil BPVP Kendari yang berjumlah 53 orang, dan seluruhnya dijadikan sebagai sampel dengan metode sensus karena ukuran populasi relatif kecil dan memungkinkan untuk diteliti secara menyeluruh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden serta wawancara pendukung, dan data sekunder yang bersumber dari buku, jurnal ilmiah, serta dokumen institusi terkait. Variabel penelitian meliputi perubahan organisasi dan kerjasama tim sebagai variabel independen, kepuasan

kerja sebagai variabel mediasi, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin untuk menggambarkan tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode PLS dipilih karena mampu mengolah model yang kompleks dengan ukuran sampel relatif kecil serta berorientasi pada akurasi prediksi. Tahapan analisis meliputi perancangan model struktural (inner model), model pengukuran (outer model), estimasi parameter, evaluasi model, serta pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping. Evaluasi model struktural dilakukan dengan menilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), estimasi jalur, sedangkan evaluasi model pengukuran mencakup uji validitas dan reliabilitas indikator, termasuk loading factor, composite reliability, dan average variance extracted (AVE). Pendekatan ini digunakan untuk memastikan bahwa model penelitian memiliki tingkat validitas, reliabilitas, dan ketepatan prediksi yang memadai dalam menjelaskan hubungan antara perubahan organisasi, kerjasama tim, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Penelitian

##### Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 53 orang pegawai Kantor Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Kendari. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 37 orang (69,81%), sedangkan perempuan berjumlah 16 orang (30,19%), yang menunjukkan dominasi pegawai laki-laki dalam struktur kepegawaian. Ditinjau dari aspek usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 40–60 tahun sebanyak 19 orang (35,86%), diikuti usia 25–30 tahun sebanyak 15 orang (28,30%), yang mencerminkan bahwa pegawai berada pada usia kerja yang produktif. Dari sisi pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 49 orang (92,45%), sedangkan sisanya berpendidikan Strata 2 (S2) sebanyak 4 orang (7,55%), yang menunjukkan kapasitas pendidikan pegawai telah memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja. Sementara itu, berdasarkan status perkawinan, sebagian besar responden telah menikah sebanyak 46 orang (86,79%), sedangkan yang belum menikah berjumlah 7 orang (13,21%), yang mengindikasikan tingkat stabilitas sosial dan komitmen kerja pegawai relatif tinggi. Secara keseluruhan, karakteristik responden mencerminkan kondisi sumber daya manusia BPVP Kendari yang matang, berpendidikan, dan berada pada usia produktif, sehingga relevan untuk mendukung analisis kinerja pegawai dalam penelitian ini.

##### Deskripsi variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian pada Kantor Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Kendari dilakukan untuk menginterpretasikan persepsi responden terhadap variabel perubahan organisasi, kerja sama tim, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai berdasarkan distribusi frekuensi, persentase, serta nilai rerata (mean) menggunakan skala Likert lima poin yang diklasifikasikan mengacu pada Cooper dan Schindler (2014). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi memperoleh nilai rerata sebesar 4,04 yang berada pada kategori baik, yang mengindikasikan bahwa perubahan terkait struktur, teknologi, pengaturan fisik, dan aspek manusia telah diterima dan dirasakan positif oleh pegawai. Variabel kerja sama tim juga menunjukkan kategori baik dengan nilai rerata sebesar 4,10, yang mencerminkan bahwa kerja sama pegawai telah berjalan efektif melalui perilaku bekerjasama, koordinasi, komunikasi, kenyamanan, serta kemampuan penyelesaian konflik yang relatif tinggi. Selanjutnya, variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rerata sebesar 4,09 yang berada pada kategori baik, menunjukkan bahwa pegawai merasa puas terhadap peraturan kerja, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, dan komunikasi dalam organisasi, meskipun aspek tunjangan tambahan masih memiliki nilai relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Sementara itu, variabel kinerja pegawai memperoleh nilai rerata sebesar 4,07 yang juga berada pada kategori baik, yang menandakan bahwa pegawai mampu menunjukkan kinerja yang optimal dilihat dari aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efisiensi biaya, orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmoni, loyalitas, adaptivitas, dan kolaborasi. Secara keseluruhan, hasil deskriptif ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan positif terhadap

seluruh variabel penelitian, yang mengindikasikan bahwa kondisi organisasi, kerja sama tim, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di Kantor Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Kendari berada pada tingkat yang baik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

## Hasil Analisis SEM PLS

### Pemeriksaan Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dalam penelitian menggunakan nilai *cross loading dan square root of average (AVE)* dengan tujuan memeriksa (menguji) apakah instrumen penelitian valid dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten.

1. *Discriminant validity* diuji menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai *cross loading*-nya pada variabel yang diukur lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya.

**Tabel 1. Cross Loading Indikator dengan Variabel**

	Perubahan Organisasi (X1)	Kerjasama Tim (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)
X1.1	<b>0.916</b>	0.879	0.912	0.901
X1.2	<b>0.926</b>	0.870	0.885	0.900
X1.3	<b>0.935</b>	0.877	0.913	0.904
X1.4	<b>0.895</b>	0.850	0.854	0.878
X2.1	0.875	<b>0.927</b>	0.910	0.927
X2.2	0.901	<b>0.937</b>	0.936	0.935
X2.3	0.834	<b>0.925</b>	0.839	0.893
X2.4	0.905	<b>0.917</b>	0.938	0.923
X2.5	0.888	<b>0.951</b>	0.893	0.931
Y1.1	0.948	0.921	<b>0.958</b>	0.945
Y1.2	0.912	0.908	<b>0.916</b>	0.923
Y1.3	0.871	0.912	<b>0.942</b>	0.915
Y1.4	0.882	0.876	<b>0.922</b>	0.890
Y1.5	0.909	0.905	<b>0.921</b>	0.924
Y2.1	0.897	0.934	0.931	<b>0.943</b>
Y2.2	0.913	0.940	0.943	<b>0.945</b>
Y2.3	0.888	0.951	0.893	<b>0.931</b>
Y2.4	0.894	0.888	0.919	<b>0.909</b>
Y2.5	0.921	0.864	0.875	<b>0.892</b>
Y2.6	0.919	0.870	0.914	<b>0.900</b>
Y2.7	0.866	0.842	0.843	<b>0.868</b>
Y2.8	0.867	0.907	0.896	<b>0.914</b>
Y2.9	0.896	0.918	0.932	<b>0.928</b>
Y2.10	0.836	0.922	0.839	<b>0.894</b>
Y2.11	0.905	0.909	0.927	<b>0.921</b>

Hasil komputasi pada Tabel 1 menunjukkan bahwa pengujian *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading* memenuhi kriteria, di mana setiap indikator memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar pada variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lain. Seluruh indikator pada variabel Perubahan Organisasi, Kerja Sama Tim, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai menunjukkan nilai factor loading yang berada di atas ambang batas yang direkomendasikan, sehingga dapat dinyatakan valid secara diskriminan. Pada variabel Perubahan Organisasi, indikator Struktur, Teknologi, Pengaturan Fisik, dan Manusia memiliki nilai factor loading yang tinggi dan memenuhi kriteria validitas. Variabel Kerja Sama Tim yang diukur melalui indikator cooperating, coordinating, communicating, comforting, dan conflict resolving juga menunjukkan nilai factor loading yang memadai. Demikian pula pada variabel Kepuasan Kerja yang meliputi indikator peraturan kerja, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, dan komunikasi, seluruhnya berada pada nilai toleransi yang dipersyaratkan. Selanjutnya, variabel Kinerja Pegawai yang diukur melalui indikator kuantitas, kualitas, waktu, biaya, orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmoni, loyalitas, adaptivitas, dan kolaboratif juga menunjukkan nilai factor loading yang memenuhi kriteria. Dengan demikian, berdasarkan ketentuan nilai *cross loading dan factor loading* yang digunakan (Solimun, 2008), seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid secara diskriminan dan layak digunakan dalam model penelitian.

2. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE); Setelah seluruh indikator dinyatakan valid, tahap selanjutnya dalam pengujian *convergent validity* adalah mengevaluasi nilai *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai AVE yang baik harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2015).

**Tabel 2. Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's alpha
Perubahan Organisasi (X1)	0.938
Kerjasama Tim (X2)	0.962
Kepuasan Kerja (Y1)	0.962
Kinerja Pegawai (Y2)	0.980

Nilai *composite reliability* pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0,70, sehingga dinyatakan reliabel. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2015), suatu konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70. Adapun nilai *composite reliability* untuk konstruk Perubahan Organisasi sebesar 0,938, Kerjasama Tim sebesar 0,962, Kepuasan Kerja sebesar 0,962, dan Kinerja Pegawai sebesar 0,980. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan dalam analisis penelitian.

**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

**Nilai Q-Square**

*Goodness of fit* model digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel endogen dalam menjelaskan keragaman variabel eksogen, atau dengan kata lain untuk menilai besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dalam analisis PLS, *goodness of fit model* dievaluasi menggunakan nilai Q-Square predictive relevance (Q<sup>2</sup>).

**Tabel 3 R Square**

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (Y1)	0.968	0.967
Kinerja Pegawai (Y2)	0.996	0.996

Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) tersebut dapat diketahui Q<sup>2</sup> dengan perhitungan sebagai berikut:

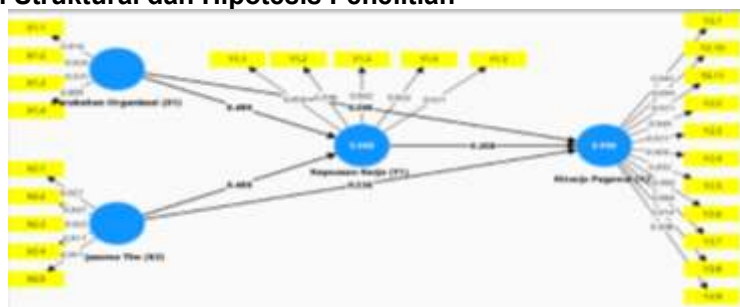
$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) * (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.968^2) * (1 - 0.996^2)$$

$$Q^2 = 0,9994/ 99,94\%$$

Berdasarkan Tabel 3, nilai *R-square* variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,968 atau 96,8%, sedangkan sisanya sebesar 3,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Selanjutnya, nilai *R-square* variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,996 atau 99,6%, sementara 0,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Model pengaruh Perubahan Organisasi dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja menghasilkan nilai Q-square sebesar 0,9994 atau 99,94%, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik.

**Pengujian Model Struktural dan Hipotesis Penelitian**



**Gambar 1. Hasil Pengujian PLS**

**Table 4.** Ringkasan Hasil Analisis Jalur Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
(X1) -> (Y1)	0.499	0.488	0.091	5.496	0.000
(X2) -> (Y1)	0.498	0.510	0.089	5.596	0.000
(X1) -> (Y2)	0.266	0.267	0.052	5.091	0.000
(X2) -> (Y2)	0.536	0.541	0.041	13.105	0.000
(Y1) -> (Y2)	0.208	0.203	0.069	3.020	0.003
(X1) -> (Y1) -> (Y2)	0.104	0.099	0.039	2.679	0.007
(X2) -> (Y1) ->(Y2)	0.104	0.104	0.040	2.578	0.010

### Pembahasan

#### Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Kendari. Temuan ini mengindikasikan bahwa perubahan organisasi yang dikelola secara terencana, komunikatif, dan partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Secara empiris di lapangan, perubahan yang disosialisasikan dengan jelas serta melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan menciptakan rasa aman, kepercayaan, dan penghargaan terhadap peran individu dalam organisasi. Kondisi tersebut membantu pegawai beradaptasi dengan sistem kerja yang baru dan lebih efisien, sehingga menumbuhkan perasaan nyaman dan puas dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa perubahan organisasi yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan sikap positif karyawan, termasuk kepuasan kerja, karena karyawan merasa diperhatikan dan dilibatkan dalam proses perubahan.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh teori kesiapan perubahan yang dikemukakan oleh Armenakis dan Bedeian (1999), yang menegaskan bahwa persepsi positif terhadap perubahan organisasi akan memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan, termasuk kepuasan kerja. Selain itu, keberhasilan perubahan organisasi tidak terlepas dari peran kerja sama tim yang efektif. Salas, Sims, dan Burke (2005) menjelaskan bahwa tim yang solid dan kolaboratif mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif serta meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Fatimah dkk, (2022) dan Mustafa dkk, (2023) yang membuktikan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan penelitian Setiawan & Marlina (2022) yang menemukan bahwa perubahan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa perbedaan konteks organisasi dan strategi pengelolaan perubahan dapat memengaruhi variasi hasil penelitian.

#### Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Kendari. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kerja sama tim yang terbangun dalam organisasi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kerja sama tim yang didukung oleh komunikasi yang terbuka, pembagian tugas yang jelas, serta saling percaya antar anggota tim mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Dalam kondisi tersebut, pegawai merasa dihargai kontribusinya, memperoleh dukungan sosial dari rekan kerja, serta lebih mudah menyesuaikan diri dengan mekanisme kerja kolektif. Hal ini pada akhirnya mendorong meningkatnya perasaan senang, aman, dan puas dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Sebaliknya, lemahnya kerja sama tim dapat memunculkan konflik, tekanan kerja, dan perasaan terisolasi, yang berdampak negatif pada kepuasan kerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menekankan pentingnya interaksi sosial dan kolaborasi dalam meningkatkan sikap kerja positif. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kerja sama tim yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa didukung dan memiliki rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, Salas dkk, (2005) menegaskan bahwa tim yang solid dan terkoordinasi dengan baik mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif serta meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Syifa (2025), Wibawa dan Widodo

(2025), Ahmad dkk, (2023), Chinenye (2025), serta Anzanie dkk, (2025) yang membuktikan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan penelitian Tasrief (2025) yang menemukan bahwa kerja sama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mengindikasikan adanya perbedaan konteks organisasi, karakteristik responden, serta pola pengelolaan kerja tim dalam setiap penelitian.

### **Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Kendari. Temuan ini mengindikasikan bahwa perubahan organisasi yang dirancang dan dikelola secara efektif mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa penataan ulang struktur kerja, penyesuaian kebijakan, serta penerapan sistem dan teknologi kerja yang lebih modern membantu pegawai bekerja lebih terarah, efisien, dan adaptif terhadap tuntutan organisasi. Ketika perubahan organisasi disertai dengan komunikasi yang jelas dan dukungan manajerial yang memadai, pegawai cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif, tanggung jawab yang lebih tinggi, serta kemampuan menyelesaikan tugas secara optimal. Kondisi ini menegaskan bahwa perubahan organisasi bukan hanya sebagai respons terhadap lingkungan, tetapi juga sebagai sarana strategis untuk meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori perubahan organisasi yang menekankan bahwa perubahan yang terencana dapat meningkatkan efektivitas dan performa kerja individu. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa perubahan organisasi yang dikelola dengan baik mampu mendorong perilaku kerja positif dan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh temuan Sihombing dan Purnomo (2023) yang menunjukkan bahwa transformasi organisasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan melalui penguatan komitmen organisasi. Selanjutnya, Indriani dan Hidayat (2022) menemukan bahwa kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja, khususnya ketika didukung oleh kepemimpinan yang adaptif. Dalam konteks layanan publik, Simbolon dan Anisah (2021) serta Suhendar (2022) menegaskan bahwa perubahan struktural dan budaya kerja yang dikelola secara simultan mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa perubahan organisasi yang terstruktur, komunikatif, dan partisipatif merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Kendari. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kerja sama tim mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara optimal. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kerja sama tim yang didukung oleh komunikasi yang efektif, saling mendukung antarpegawai, serta pembagian tugas yang jelas membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien dan terkoordinasi. Dalam kondisi tersebut, pegawai tidak hanya bekerja secara individual, tetapi juga membangun sinergi dalam tim, sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Kerja sama tim yang baik juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meminimalkan konflik, serta mempercepat proses penyelesaian tugas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan Teori Efektivitas Tim yang dikemukakan oleh Hackman (1987), yang menyatakan bahwa tim yang efektif ditandai oleh struktur kerja yang jelas, norma kelompok yang mendukung, serta hubungan interpersonal yang baik, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Pandangan ini diperkuat oleh pendekatan sosioteknik yang menekankan bahwa keberhasilan kerja dipengaruhi oleh kualitas interaksi sosial dalam tim, selain faktor teknis pekerjaan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Ahmad dkk, (2023) yang menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, serta penelitian Chinenye (2025) yang menemukan bahwa kolaborasi yang baik meningkatkan pencapaian kerja tenaga pendidik. Dalam konteks layanan publik, Anzanie dkk, (2025) menegaskan bahwa kerja sama tim mampu meningkatkan efisiensi dan kinerja pegawai secara langsung. Dengan demikian, hasil

penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pembangunan budaya kerja kolaboratif merupakan strategi penting bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya baik dari aspek penghargaan, kenyamanan lingkungan kerja, maupun hubungan yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian hasil. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh semangat, menjaga kualitas pekerjaan, serta berkontribusi secara optimal dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab organisasi. Kondisi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (1959), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasional, seperti penghargaan, pencapaian, dan tanggung jawab, serta faktor pemelihara, seperti kondisi kerja dan hubungan sosial, yang secara bersama-sama berperan dalam mendorong produktivitas kerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh temuan Apriliani dkk, (2026) dan Azizah dkk, (2026) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah, serta penelitian Tanjung dan Gultom (2023) yang menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi determinan utama peningkatan kinerja di sektor perbankan. Selain itu, Siahaan dan Sudiro (2020) menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja. Selaras dengan itu, Rachmawati dan Ardianto (2021) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi mampu meningkatkan konsistensi produktivitas dan menurunkan kecenderungan turnover. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepuasan kerja merupakan elemen strategis dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa perubahan organisasi tidak serta-merta meningkatkan kinerja pegawai secara langsung, tetapi terlebih dahulu memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa perubahan yang dikelola secara terencana, dikomunikasikan dengan baik, serta melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan mampu menumbuhkan perasaan dihargai dan nyaman dalam bekerja. Kepuasan kerja yang meningkat tersebut mendorong pegawai untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan, menunjukkan sikap kerja yang positif, serta memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai jembatan penting yang menghubungkan perubahan organisasi dengan peningkatan kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang menyatakan bahwa perubahan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja apabila menyentuh faktor motivator, seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang, serta mampu menjaga faktor hygiene, seperti kondisi kerja dan hubungan sosial. Ketika pegawai merasa puas terhadap arah dan pelaksanaan perubahan, motivasi dan kinerja mereka cenderung meningkat. Hasil penelitian ini juga didukung oleh temuan Sihombing dan Purnomo (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai, serta penelitian Indriani dan Hidayat (2022) yang menemukan bahwa perubahan organisasi yang dikelola secara efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, Siahaan dan Sudiro (2020) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara perubahan organisasi dan kinerja, karena pegawai merasa lebih terlibat dan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan

pentingnya pengelolaan perubahan organisasi yang berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja guna mendorong kinerja pegawai secara berkelanjutan.

### **Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kerja sama tim tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, tetapi terlebih dahulu memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kerja sama tim yang ditandai dengan komunikasi yang efektif, saling mendukung antarpegawai, serta pembagian tugas yang jelas mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis. Kondisi tersebut membuat pegawai merasa dihargai, dilibatkan, dan memiliki rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja yang terbentuk dari proses kerja sama tim ini mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih antusias, bertanggung jawab, dan optimal, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai penghubung utama yang memungkinkan kerja sama tim memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan Teori Efektivitas Tim yang dikemukakan oleh Hackman (1987), yang menyatakan bahwa tim yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, partisipatif, dan memuaskan bagi anggotanya, sehingga mendorong kinerja yang lebih baik. Selain itu, Teori Dua Faktor Herzberg (1959) menegaskan bahwa hubungan sosial yang harmonis dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh temuan Anzanie, Afuan, dan Azka (2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja pegawai, serta penelitian Ahmad et al. (2023) yang menemukan bahwa kerja sama tim meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Selanjutnya, Chinenye (2025) menegaskan bahwa kolaborasi tim yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat kinerja individu. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pembangunan kerja sama tim yang efektif dan berorientasi pada kepuasan kerja merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

## **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi dan kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai pada Kantor Balai Pelatihan Vokasi dan Produktivitas Kendari. Perubahan organisasi yang dikelola secara efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Demikian pula, kerja sama tim yang terjalin dengan baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung dan tidak langsung berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja terbukti berperan penting sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh perubahan organisasi dan kerja sama tim terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada aspek struktural dan teknis organisasi, tetapi juga pada bagaimana organisasi mengelola perubahan dan membangun kerja sama tim yang mampu menciptakan kepuasan kerja. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, atau budaya organisasi, serta memperluas objek dan metode penelitian agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai.

## **REFERENCES**

- Ahmad, N., Abdullah, M. S., & Sakarji, S. R. (2023). Examining the effect of teamwork and employee job satisfaction in an organisation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(11), 1094–1105. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i11/19418>
- Alamanda, D. T., Hastarita, R., & Prasetyo, A. R. (2022). The effect of organizational change and work motivation on employee performance at the Department of Agriculture. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(5), 184–189.

- <https://doi.org/10.54660/anfo.2022.3.5.12>
- Anis Fitriya & Kustini Kustini, 2023. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur. Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal.
- Anzanie, S. M., Afuan, M., & Azka, B. P. (2025). Pengaruh komunikasi dan kerja sama tim terhadap efektivitas kerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada UPTD RSUD Sungai Dareh. *Jurnal Bintang Manajemen*, 3(1), 82–93. <https://doi.org/10.55606/jubima.v3i1.3808>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Azizah, R. A. N. ., Zaid, S., Maharani, S. W., Usman, U., & Batin, W. R. (2026). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Motivasi Dan Kepuasan Kerja. *Journal of Innovative and Creativity*, 6(1), 5739–5747. <https://doi.org/10.31004/joecy.v6i1.6907>
- Catherine A. Wisamsur, 2024. Pengaruh Kondisi Kerja Dan Perubahan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Di PT. Pos Indonesia Kcu Manado. urusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Chinenye, O. (2025). Teamwork and work environment as correlates of teachers' job satisfaction in public secondary schools in Anambra State. *GPH-International Journal of Educational Research*, 8(2), 192–202. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15032625>
- Chunjie Han, et all 2023. Mediating Role of Teamwork in the Influence of Team Role on Team Performance. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*
- Clarisa Ester Tambuwun, dkk, 2018. Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Dewa Nyoman Benni Kusyana & Luh Nik Oktarini, 2024. Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Pegawai. Universitas Hindu Indonesia.
- Fatimah, S., Sutanto, E. M., & Widodo, A. (2022). Pengaruh perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 157–166. <https://doi.org/10.22219/jim.v10i2.12549>
- Fonna, M., & Sari, D. (2021). The influence of organizational change and work environment on employee performance at the Department of Tourism, Youth and Sports. *International Journal of Business and Management Invention*, 10(3), 25–30. <https://doi.org/10.35629/8028-1003012530>
- Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* untuk penelitian empiris. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilang Tri Amanda & Muhamad Ekhsan, 2024. The Effect of Supervisor Support and Teamwork on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Indonesian Management and Accounting Research* <https://e-journal.trisakti.ac.id/index.php/imar>.
- Ginting, M., & Rachmawati, R. (2021). The effect of organizational change on employee performance in the government sector. *Jurnal Manajemen dan Kinerja*, 8(2), 75–84. <https://doi.org/10.32493/jmk.v8i2.12345>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315–342). Prentice-Hall.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hetty Novianti, dkk, 2023. Dampak Perubahan Organisasi, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja Pegawai dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Laboratorium Aerodinamika, Aeroelastika Dan Aeroakustika Badan Riset dan Inovasi Nasional (LA3-BRIN). Universitas Pamulang.
- Himawan, R., Rita, W., Usman, U., Ningsih, G. M., Sidharta, D. O., WS, F. S., ... & Indalestari, W. O. D. (2026). *Ekonomi, Manajemen, dan Kewirausahaan Kontemporer: Teori, Studi Kasus, dan Implementasi*.
- I Made Yoga Adiprana & Ida Bagus Ketut Surya, 2024. Peran kepuasan kerja memediasi transformasional terhadap kinerja karyawan. Universitas Udayana, Bali, Indonesia
- Jumawan, dkk, 2024. Pengaruh Manajemen Konflik, Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Program Studi Manajemen, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia.
- Kurniawati, L., & Fitri, Y. (2021). Pengaruh perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan di lembaga keuangan mikro. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 115–123. <https://doi.org/10.31289/jmb.v8i2.10220>
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2007). *Manajemen mutu sumber daya manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mustafa, R., Harahap, R., & Nasution, M. (2023). Pengaruh perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja

- pegawai melalui budaya kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Administrasi Publik dan Pembangunan*, 14(1), 45–57. <https://doi.org/10.31289/japp.v14i1.16329>
- Nur Zakiah Khaeriyah Tasrief, dkk, 2025. Pengaruh Kerjasama Tim, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bagian Kesekretariatan Dinas Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Sulawesi Selatan. Universitas Muslim Indonesia. INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research Volume 5 Nomor 1 Tahun 2025 Page 4821-4836 E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246 Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>.
- Nursyamsi, H., & Fitriani, R. (2021). Partisipasi dalam perubahan organisasi dan kepuasan kerja pegawai: Studi pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 12(3), 233–243. <https://doi.org/10.29313/jmi.v12i3.9311>
- Okta Fara Dila, dkk. 2024. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pringsewu). *Manajemen*, Universitas Lampung, Bandar Lampung, Indonesia.
- Ramadhan Abdillaha, Eka Purnama Sari, 2023. Pengaruh Kerjasama Tim Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indolacto Cabang Medan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUJIMAN)* Vol.2, No.1 Maret 2023.
- Revina Marlin, dkk, 2024. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening pada PT. Antar Lintas Sumatera Padang-Medan. *Journal of Management and Creative Business (JMCBUS)* Vol.2, No.2 April 2024.
- Rizky Tinto Armadhan, et all, 2024. The Influence of Communication and Teamwork on Employee Performance at PT. Aneka Warna Indah in Jakarta. *International Journal of Sharia Business Management (IJSBM)* Vol. 2, No. 2, September 2023, pp. 73–81 ISSN: 2828-5891, DOI: <https://doi.org/10.51805/ijsbm.v2i2.166>
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Royyan Fakhruddin Rifai, Susanto Tirtoprojo, 2023. The Mediating Role of Organizational Commitment, Job Satisfaction: The Effect of Organizational Climate on Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Management Research* Vol. 7, No.05; 2023 ISSN: 2456-7760.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Samuel V Akpan, et all, 2024. Appraising the influence of Organizational Change on the Performance of Banks in Nigeria. Department of Business Management, University of Uyo, Nigeria.
- Setiawan, A., & Marlina, T. (2022). Perubahan organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai pada organisasi sektor publik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 5(1), 32–40. <https://doi.org/10.21009/jakp.051.04>
- Siagian, S.P. 2007. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Solimun. (2008). *Analisis Multivariat: Pemodelan Struktural (SEM-Partial Least Square)*. CV Citra.
- Syifa Malika Anzanie, dkk, 2025. Pengaruh Komunikasi dan Kerja Sama Tim terhadap Efektivitas Kerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada UPTD RSUD Sungai Dareh. Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Indonesia.
- Usman, U., Apriliati, U. U. ., Anto, L. O., Hamid, W., Marsalena, N. A. ., & Sudarsana, I. W. . (2026). Peran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Sebagai Mediasi Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Innovative and Creativity*, 6(1), 3333–3342. <https://doi.org/10.31004/joecy.v6i1.6993>
- Wahyu Wibawa & Sri Widodo 2025. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Tim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pelayanan Pengadaan Barang/Jasa Provinsi DKI Jakarta. Mahasiswa dan Dosen Magister Manajemen Unsuraya.
- Xiang Li & Teetut Tresirichod, 2024. The Mediating Role of Job Performance: The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction. Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand.