

**PENGARUH KESEJAHTERAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN MEDIASI KREATIVITAS KARYAWAN BALAI BESAR PELAKSANAAN
JALAN NASIONAL JAWA TIMUR – BALI**

Yonan Wahyu Octa Pratama^{1*}, Emma Yulianti²
Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Wonorejo, Jawa Timur, Indonesia
[2019210072@students.perbanas.ac.id^{1*}](mailto:2019210072@students.perbanas.ac.id)

Manuskrip: April -2023; Ditinjau: April -2023; Diterima: Mei -2023; Online: Juli-2023;
Diterbitkan: Juli-2023

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali dengan menjadikan kreativitas karyawan sebagai mediasi serta dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional. Penelitian dilakukan pada karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali dengan total populasi berjumlah sebanyak 95 orang. Sampel yang dipergunakan sebanyak 75 responden yang memenuhi kriteria yang ditetapkan peneliti. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode kuesioner Variabel diukur menggunakan skala Likert 1-5 dan data dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan aplikasi SMART PLS Ver. 4.0.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap kreativitas dan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kesejahteraan Karyawan, Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformasional, Kreativitas Karyawan

ABSTRACT

This purpose of this study is to analyze the influence of employee welfare on employee performance at the East Java - Bali National Road Implementation Center employees by making employee creativity as mediation and moderated by transformational leadership. The research was conducted on employees of the East Java – Bali National Road Implementation Center with a total population totaling 95 people. The sample used was 75 respondents because who fit the criteria. The data collection method used is the questionnaire method. Variables were measured using a Likert scale of 1-5 and data were analyzed using a Structural Equation Model (SEM) with the SMART PLS Ver. application. 4.0.0. The results of the study show that employee wellbeing has a positive effect on employee creativity and performance.

Keywords: Employee Wellbeing, Employee Performance, Transformational Leadership, Employee Creativity

I. PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan persyaratan utama di era *new normal* agar perusahaan dapat memenangkan persaingan bisnis dan mencapai kesuksesan. Sejalan dengan tekad tersebut, Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional (BBPJN) Jawa Timur – Bali terus mempersiapkan karyawan yang profesional agar memiliki kemampuan bersaing secara kompetitif melalui peningkatan kinerja seluruh SDM. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja karyawan agar mutu layanan yang dihasilkan oleh BBPJN semakin meningkat. Upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan langkah strategis yang bertujuan untuk mendukung penyelenggaraan asas penyelesaian strukturisasi pemerintahan, dengan reformasi birokrasi yang dapat mewujudkan *good governance*.

Menurut (Adi Setyanto, 2022) BBPJN telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia, karena tenaga kerja merupakan penggerak utama serta penopang kelangsungan dan pengembangan perusahaan. Fenomena yang terjadi pada BBPJN yaitu produktivitas kerja karyawan yang menurun sehingga menimbulkan efek keberlanjutan penurunan produktivitas kerja (Adi Setyanto, 2022). Untuk itu peneliti melakukan penelitian pada BBPJN untuk mengkaji faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan BBPJN di bawah naungan Kementerian PUPR RI yang secara langsung terlibat dan bertanggung jawab dalam hal pengelolaan pembangunan jalan dan jembatan diharapkan dapat memberikan dampak lebih luas yaitu sebagai solusi dari keluhan masyarakat perihal kemacetan di wilayah Indonesia.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kesejahteraan karyawan. Secara khusus, praktik kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan produktivitas organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan (Gemba, 2017). Hal ini karena karyawan cenderung termotivasi ketika kebutuhan dan keinginan mereka terpenuhi dengan baik yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi pekerja yang tinggi. Penelitian Abdullah et al (2021) mengemukakan bukti bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kreativitas karyawan juga memiliki pengaruh sangat penting bagi kinerja karyawan. Menurut Berson (2011) dalam (Miao & Cao, 2019:23), kreativitas karyawan adalah berbagai kumpulan ide-ide baru serta merupakan landasan inovasi bagi organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Halid Hasan dan Farika Nikmah (2020), semakin tinggi kreativitas, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Selain itu kreativitas karyawan menjadi pemediasi antara pengaruh kesejahteraan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kesejahteraan maka semakin tinggi pula kreativitas yang kemudian akan menyebabkan kinerja karyawan menjadi tinggi pula (Halid Hasan dan Farika Nikmah 2020).

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mempengaruhi munculnya kreativitas karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan yang efektif dalam mempengaruhi kreativitas karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Chaoping dan Kan (2008) dalam (Miao & Cao, 2019:8) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi karyawan melalui visi yang jelas. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kreativitas karyawan akan semakin kuat bila gaya kepemimpinan transformasional juga semakin tinggi dan sebaliknya pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kreativitas karyawan akan semakin rendah bila gaya kepemimpinan transformasional juga semakin rendah (Miao dan Cao, 2019).

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka penulis tertarik melaksanakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Moderasi Kepemimpinan Transformasional dan Mediasi Kreativitas Karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali”**.

II. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kesejahteraan Karyawan

Menurut Boxal (2019:5) “Kesejahteraan karyawan yaitu kualitas keseluruhan dari pengalaman individu dan efektivitas di tempat kerja yang ditandai kualitas hidup, kapasitas dan aktivitas”. Menurut Chaoping dan Kan, (2008) dalam (Miao & Cao, 2019) kesejahteraan karyawan diukur menggunakan indikator kualitas hidup, kapasitas dan aktivitas).

2. Kepemimpinan Transformasional

Deng et al (2022) dengan mengutip pendapat Avolio, Walumbwa, dan Weber (2009, 423) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin ini bertujuan untuk 'mengubah dan menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari harapan sambil melampaui kepentingan pribadi untuk kebaikan organisasi' (

Namun, salah satu kritik terhadap kepemimpinan transformasional adalah dimensi moral yang eksplisit. Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1994) dalam penelitian Peng, et al (2020) meliputi: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, simulasi intelektual dan pertimbangan individu

3. Kinerja Karyawan

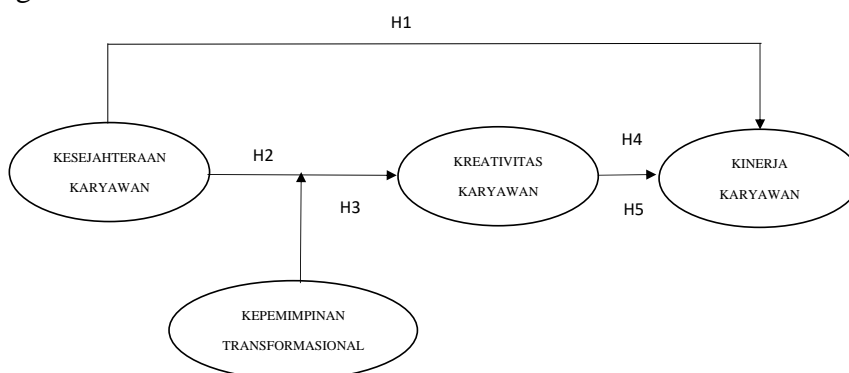
Menurut Malagha et al. (2020) kinerja merupakan kumpulan perilaku individu dalam kaitannya dengan pekerjaan yang diberikan. Pada penelitian ini kinerja karyawan diukur menggunakan indikator menurut Borman dan Motowidlo (1997) dalam Pradhan & Jenna., (2017) yang meliputi kinerja tugas dan kontekstual.

4. Kreativitas Karyawan

Kreativitas mengacu pada proses kognitif dan perilaku yang digunakan saat mengembangkan ide baru (Hughes et al. 2018). K dalam Deng et al, 2022). Kreativitas karyawan diukur menggunakan indikator berpikir lancar, berpikir, berpikir orisinal dan berpikir rinci (George dan Zhou (2001) dalam Ngo et al. (2020).

5. Model Penelitian

Menurut pendapat Sugiyono (2019) “Model penelitian merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Dalam penelitian ini model penelitian yang dibuat sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Model Penelitian

6. Hipotesis Penelitian

Adapun rumusan hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

- H1 : Kesejahteraan karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali.
- H2 : Kesejahteraan karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali.
- H3 : Kepemimpinan transformasional secara signifikan memoderasi pengaruh

kesejahteraan karyawan terhadap kreativitas karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali.

H4 : Kreativitas karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali.

H5: Kreativitas karyawan secara signifikan memediasi pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali.

III. METODE PENELITIAN

1. Populasi

Penelitian ini memiliki populasi dari seluruh karyawan atau pegawai BBPJN Jawa Timur-Bali sejumlah 95 orang karyawan, sampel dalam penelitian ini adalah sejumlah 75 karyawan yang sesuai kriteria. Penelitian ini menggunakan teknik pengampilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Adapun kriteria penelitian adalah: 1) Karyawan yang bekerja di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali pada bagian Pembangunan Jalan dan Jembatan. 2) Karyawan dengan minimal memiliki masa kerja satu tahun.

2. Jenis Data

Peneliti menggunakan data primer dimana data tersebut faktual dan asli yang langsung diambil dari subyek secara langsung (berasal dari peneliti pertama). Menurut (Sugiyono, 2019:225) data primer adalah data yang diperoleh dari sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.

3. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan aplikasi SMART PLS Ver. 4.0.0 yang meliputi:

a. Evaluasi *Outer Model (measurement model)*

Evaluasi *outer model* ditinjau dari beberapa indikator sebagai berikut :

Tabel 1. Aturan Praktis (Evaluasi Model Pengukuran Reflektif)

Validitas dan Realibilitas	Kriteria	Rule of Thumb
Validitas Convergent	Loading Factor	<ul style="list-style-type: none"> • 0.70 untuk penelitian konfirmasi • > 0.60 untuk penelitian penjelasan. • 0.5 hingga 0.6 masih dianggap cukup dan dapat dikatakan valid (Chin 1998)
	Average Variance Extracted (AVE)	<ul style="list-style-type: none"> • > 0.50 untuk penelitian konfirmasi dan penjelasan
Validitas Discriminant	Cross Loading	<ul style="list-style-type: none"> • > 0.70 tiap variabel
Reliabilitas	Akar kuadrat AVE dan Korelasi antar Konstruk Laten Cronbach's Alpha	<ul style="list-style-type: none"> • Akar Kuadrat AVE > berkorelasi antar Konstruk Laten • >0.70 untuk penelitian konfirmasi • > 0.60 masih dapat diterima untuk Explanatory Research
	Composite Reliability	<ul style="list-style-type: none"> • >0.70 untuk Confirmatory Research • > 0.60 – 0.70 masih dapat diterima untuk Explanatory Research.

Sumber : Ghozali et al.2019)

b. Evaluasi *Inner Model (structural model)*

Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator:

Tabel 2. Aturan Praktis (Evaluasi Model Struktural)

Kriteria	Rule of Thumb
VIF	<ul style="list-style-type: none"> Kemungkinan masalah kolinearitas (yaitu krisis) ketika VIF 5 dan Kemungkinan masalah kolinearitas saat VIF 3-5
R-Square	<ul style="list-style-type: none"> 0.75 – 0.25 mulai dari model kuat hingga lemah
Q-Square	<ul style="list-style-type: none"> Nilai > 0, 0,25 serta 0,50 sebagai gambaran ketepatan pandangan PLS

Sumber : Ghozali et al.2019)

IV. HASIL PENELITIAN

1. Uji *Convergent Validity*

Uji *Convergent Validity* bertujuan untuk melakukan pengukuran outer model dengan pada convergent validity dikatakan valid jika menghasilkan nilai untuk loading faktor > 0.70 namun menurut Chin (1998) 0,5-0,6 masih diperkenankan untuk dipergunakan dan dapat dinyatakan valid. Dari hasil pengujian *convergent validity*, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. *Loading Factor*

Indikator	Variabel	Loading Factor
Kinerja Karyawan		
Kinerja Tugas	JP 1	0.668
	JP 2	0.678
	JP 3	0.789
	JP 4	0.811
	JP 5	0.763
	JP 6	0.832
	JP 7	0.859
Kinerja Adaptif	JP 8	0.785
	JP 9	0.323
	JP 10	0.840
	JP 11	0.688
Kinerja Kontekstual	JP 12	-0.078
	JP 13	0.145
	JP 14	0.044
	JP 15	0.570
	JP 16	0.364
	JP 17	0.719
	JP 18	0.763
Kesejahteraan Karyawan		
Kualitas Hidup	EWB 1	0.756
	EWB 2	0.715
	EWB 3	0.454
Kapasitas	EWB 4	0.585
	EWB 5	0.566
	EWB 6	0.439
	EWB 7	0.611
Aktivitas	EWB 8	0.480
	EWB 9	0.692
	EWB 10	0.741
	EWB 11	0.754
	EWB 12	0.710
	EWB 13	0.577
Kreativitas Karyawan		
Berpikir Lancar	ECY 1	0.707
Berpikir Luwes	ECY 2	0.713
	ECY 3	0.763

Indikator	Variabel	Loading Factor
Berpikir Orisinil	ECY 4	0.808
	ECY 5	0.771
Berpikir Rinci	ECY 6	0.579
	ECY 7	-0.163
	ECY 8	0.687
Kepemimpinan Transformasional		
Pengaruh Ideal	KT 1	0.635
	KT 2	0.430
	KT 3	0.739
Motivasi Inspirasional	KT 4	0.774
	KT 5	0.863
Stimulasi Intelektual	KT 6	0.171
	KT 7	0.090
	KT 8	0.238
	KT 9	0.503
Pertimbangan Individual	KT 10	0.669
	KT 11	0.717
	KT 12	0.719

Ditampilkan data pada tabel 3. disimpulkan terdapat beberapa indikator yang masih dibawah batas nilai ketentuan yaitu 0.50 maka dari itu peneliti memutuskan untuk menghapus item yang memiliki nilai dibawah 0.50 dengan menghasilkan AVE seperti pada tabel 4 dibawah telah menggunakan data yang telah valid.

2. Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 4 Average Variance Extracted (AVE) pada setiap Variabel Penelitian

No.	Variabel Penelitian	Average Variance Extracted (AVE)
1.	<i>Employee Creativity</i>	0.521
2.	<i>Employee WellBeing</i>	0.411
3.	<i>Job Performance</i>	0.571
4.	<i>Transformational Leadership</i>	0.503

Sumber : *Output SmartPLS ver 4.0*

Average Variance Extracted (AVE) tiap konstruk, jika $AVE > 0,50$ variabel pada penelitian ini, kecuali *Employee Wellbeing* yang mendapatkan nilai $AVE < 0,50$. Hal ini berarti bahwa variabel *Employee Creativity*, *Job Performance* dan *Transformational Leadership* terbukti sah atau benar sesuai dengan batas acuan penilaian.

3. Construct Reliability dan Validity

Memperhatikan hasil uji dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha* bertujuan turut membuktikan nilai dari reliabilitas semua indikator reliabel dan sesuai batas nilai. Variabel memiliki batas nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* sebesar $> 0,7$ terbukti variabel tersebut dikatakan *reliable*. Dengan ini ditunjukkan hasil *composite reliability* dan *cronbachs alpha* pada tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5 Hasil Uji Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Employee Creativity</i>	0.857	0.845
<i>Employee WellBeing</i>	0.839	0.843
<i>Job Performance</i>	0.941	0.936
<i>Transformational Leadership</i>	0.882	0.856

Sumber : *Output SmartPLS ver. 4.0*

4. Hasil Evaluasi Model Struktural (*inner model*)

Pengujian ini bertujuan mengetahui keterkaitan antar variabel laten yang diteliti. Evaluasi model struktural dengan uji *bootstrapping* menghasilkan koefisien R-square,

Q-square, path coefficients serta variabel *correlations*. Berikut adalah hasil R-Square sebagai berikut ini :

Tabel 6. Hasil Nilai R-Square

Variabel Penelitian	R-Square
<i>Employee Creativity</i>	0,493
<i>Job Performance</i>	0,482

Sumber : Output SmartPLS ver 4.0

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa variabel *Employee Creativity* menghasilkan nilai R-Square sebesar 0,493. Sedangkan nilai R-Square *Job Performance* menghasilkan nilai R-Square sebesar 0,482.

5. Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Evaluasi *path coefficients* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien jalur *employee wellbeing, employee creativity, transformational leadership dan job performance* sebagai berikut :

Tabel 7. Nilai Path Coefficients

Variabel	ECY	JP	EWB	TL
<i>Employee Creativity</i>		0.005		
<i>Employee Wellbeing</i>	0.215	0.692		
<i>Job Performance</i>				
<i>Transformational Leadership</i>	0.561			

Sumber : Output SmartPLS ver. 4.0

Nilai *path coefficients* yang kuat tertera pada variabel *Employee Creativity* terhadap *Job Performance* sebesar 0.005. Pengaruh signifikan positif yang selanjutnya oleh variabel *Employee Wellbeing* terhadap *Job Performance* sebesar 0,692. Pengaruh yang ketiga oleh variabel *Transformational Leadership* terhadap *Employee Creativity* dengan nilai sebesar 0,561. Selanjutnya keterkaitan paling lemah atau kecil ditunjukkan oleh variabel *Employee Wellbeing* terhadap *Employee Creativity* yaitu sebesar 0.215.

Hasil uji hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Uji hipotesis

Hipotesis	Keterangan	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
H1	EWB -> JP	0.692	0.090	8.268	0.000
H2	EWB -> ECY	0.215	0.087	2.472	0.013
H3	TL x EWB -> ECY	0.144	0.103	1.392	0.164
H4	ECY -> JP	0.005	0.131	0.039	0.969
H5	EWB -> ECY -> JP	0.001	0.034	0.032	0.975

Sumber : Output SmartPLS ver. 4.0

Hipotesis 1

Hasil pengujian pada hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa nilai t-statistic pada variabel Kesejahteraan karyawan terhadap Kinerja karyawan bernilai 8.268 dari t-tabel (1,96) dengan *p-values* sebesar <0.05 . Hasil ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi kurang dari 0.05 menunjukkan bahwa variabel Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, sehingga H1 diterima.

Hipotesis 2

Hasil pengujian pada hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa nilai t-statistic pada variabel Kesejahteraan karyawan terhadap Kreativitas karyawan bernilai 2.472 lebih besar dari (1,96) t-tabel dengan *p-values* sebesar 0.013 < 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi kurang dari 0.05 namun nilai t-statistic lebih

besar dari nilai t-tabel menunjukkan bahwa variabel Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, sehingga H2 diterima..

Hipotesis 3

Hasil pengujian pada hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa besar pengaruh secara langsung pada variabel Kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap Kreativitas karyawan nilai t-statistic bernilai $1.392 < (1,96)$ dari t-tabel dengan p-values sebesar $0.164 > 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak dapat memperkuat pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kreativitas karyawan, sehingga H3 ditolak.

Hipotesis 4

Hasil pengujian pada hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa nilai t-statistic pada variabel kreativitas karyawan terhadap kinerja karyawan bernilai 0.039 kurang dari (1,96) t-tabel dengan p-values sebesar $0.969 > 0.05$ ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 bahwa variabel kreativitas karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, H4 ditolak.

Hipotesis 5

Hasil pengujian pada hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa besar pengaruh secara langsung variabel kreativitas karyawan memediasi pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui 3 segmen dengan nilai t-statistic sebesar 0.032 kurang dari (1,96) t-tabel dengan p-values sebesar $0.975 > 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa kreativitas karyawan tidak memediasi pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan. H5 ditolak.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- a. Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi kesejahteraan karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali.
- b. Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, sehingga semakin tinggi Kesejahteraan karyawan maka semakin tinggi pula inovasi dan kreasi ide Kreativitas Karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali.”
- c. Kepemimpinan transformasional tidak memoderasi pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap Kreativitas karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur - Bali.
- d. Kreativitas karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur - Bali.
- e. Kreativitas karyawan tidak memediasi pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap Kinerja karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur - Bali.

2. Saran

- a. Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali khususnya pada variabel kesejahteraan karyawan dengan memberikan kenyamanan fasilitas dan keamanan bekerja sehingga karyawan menjadi merasa *safety* dan *enjoy* dalam bekerja. Hal tersebut perlu dilakukan mengingat hasil penelitian ini membuktikan bahwa kesejahteraan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kreativitas karyawan.

- b. Saran bagi peneliti selanjutnya adalah melakukan penelitian yang sejenis sebaiknya mempertimbangkan untuk menambahkan variabel tentang Kondisi Kerja atau Lingkungan Kerja yang belum dikaji pada penelitian ini, karena pada beberapa penelitian terdahulu diuraikan adanya pengaruh Kondisi Kerja atau Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. I. (2021). Effects of internal service quality on nurses ' job satisfaction , commitment and performance : Mediating role of employee. *Nursing Open*, 607-619
- Adi Setyanto. (2022). Wawancara pribadi secara langsung kepada karyawan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Jawa Timur - Bali. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Jawa Timur - Bali, Sidoarjo.
- Connie Deng, Duygu Gulseren, Carlo Isola, Kyra Grocutt & Nick Turner (2022) Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer, *Human Resource Development International*, DOI:[10.1080/13678868.2022.2135938](https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938)
- Ghozali, I. (2018). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmaetPLS 3.0.*, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Halid Hasan & Faridah Nikmah, . (2020). The Effect of Organizational Culture, Organizational Learning and Creativity on Employee's Performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 409, 456-460.
- Mahlagha Darvishmotevalia, F. A. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 2-10.
- Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Lee, J., & Andonopoulos, V. (2020). Mindfulness and job performance: Does creativity matter? *Australasian Marketing Journal*, 28(3), 117–123. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.12.003>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence From a Meta-Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397
- Pradhan, K. R., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung