



**PENGARUH *INTERNAL COMMUNICATION* DAN *CAREER SUSTAINABILITY* TERHADAP *JOB SATISFACTION* di
MEDIASI OLEH *WORK MOTIVATION*
di UNIVERSITAS MERCU BUANA**



TESIS

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

**Monica Dylonna MS
55124010010**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026**



**PENGARUH *INTERNAL COMMUNICATION* DAN *CAREER SUSTAINABILITY* TERHADAP *JOB SATISFACTION* di
MEDIASI OLEH *WORK MOTIVATION*
di UNIVERSITAS MERCU BUANA**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

**Monica Dylonna MS
55124010010**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026**

HALAMAN PENYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Monica Dylonna MS
NIM : 55124010010
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis/Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis berjudul: “Pengaruh *Internal Communication* dan *Career Sustainability* terhadap *Job Satisfaction* dimediasi oleh *Work Motivation* di Universitas Mercu Buana” adalah hasil karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiarisme, pelanggaran hak cipta, atau konten ilegal dalam bentuk apapun dan tidak melanggar hukum atau hak pihak manapun.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap pernyataan ini, saya bersedia menanggung seluruh konsekuensi hukum dan membebaskan Universitas Mercu Buana dari segala bentuk tuntutan hukum dan saya siap mendapatkan sanksi akademis yang berlaku di Universitas Mercu Buana.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 21 Juli 2026

UNIVERSITAS
MERCU BUANA



Monica Dylonna MS

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : MONICA DYLONNA MS
NIM : 55124010010
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : PENGARUH INTERNAL COMMUNICATION DAN CAREER SUSTAINABILITY TERHADAP JOB SATISFACTION di MEDIASI OLEH WORK MOTIVATION di UNIVERSITAS MERCU BUANA
Hasil Pengecekan Turnitin : 26%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **26%** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 29 June 2026

Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/Juni/29/0000001069/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Monica Dylonna MS
NIM : 55124010010
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis/Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh *Internal Communication* dan *Career Sustainability* terhadap *Job Satisfaction* dimediasi oleh *Work Motivation* di Universitas Mercu Buana

Telah berhasil dipertahankan pada sidang tanggal 18 Juni 2026 di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Disahkan oleh:

Pembimbing


(Dr. Nia Kusuma Wardhani, S.Kom., M.M)
NIDN/NUPTK: 0428047701/7760755656230102

Jakarta 21 Juli 2026

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen


(Dr. Nurul Hidayah, M.Si. Ak)
NIDN/NIKUMB: 0307036901/195690168


(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)
NIDN/NUPTK: 0319127202

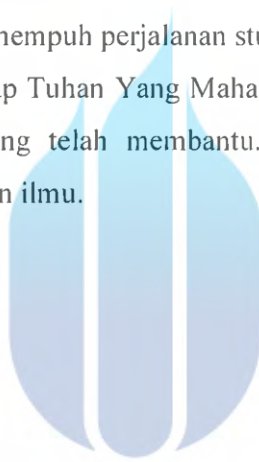
KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan Tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Ardiansyah, M.Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana yang telah memberikan motivasi dan dukungan penuh dalam menciptakan lingkungan akademik yang unggul bagi seluruh mahasiswa.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si. Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana yang senantiasa memberikan inspirasi dalam pengembangan kualitas akademik dan peningkatan kompetensi mahasiswa.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana yang senantiasa memberikan dukungan dan fasilitas terbaik kepada para mahasiswa agar dapat menempuh studi dengan baik.
4. Dr. Nia Kusuma Wardhani, S.Kom., M.M, selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sabar, teliti dan penuh keteguhan hati membimbing penulis dalam setiap tahap penyusunan tesis ini, mulai dari awal hingga tuntas.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen di Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana yang dengan tulus telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman berharga selama proses perkuliahan.
6. Pimpinan BSDM Bapak Moestanuzul Indrawan, M.T dan seluruh Karyawan Tenaga Kependidikan Universitas Mercu Buana yang telah memberikan kesempatan, dukungan, dan data yang diperlukan sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar.

7. Ayahanda Sebang Manik dan Ibunda Rolan Br.Silalahi yang telah memberikan dukungan dan pengorbanan yang tak ternilai, serta bantuan materil dan doa yang diberikan menjadi kekuatan bagi penulis dalam menjalani kehidupan dan dapat menyelesaikan penelitian ini tepat waktu.
8. Saudara kandung penulis Abang Leonid dan Kakak Laura yang selalu memberi semangat dan motivasi, serta senantiasa menjadi sumber kekuatan dan inspirasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini tepat waktu.
9. Rekan-rekan seperjuangan MM Meruya Angkatan 2024 yang telah menjadi teman diskusi, berbagi semangat, saling mendukung dan menumbuhkan rasa kebersamaan selama menempuh perjalanan studi magister ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.



Jakarta, 21 Juli 2016

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Monica Dylonna MS

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB**

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	Monica Dylonna MS
NIM	55124010010
Fakultas/Program Studi	Ekonomi dan Bisnis/Magister Manajemen
Judul Tesis	Pengaruh <i>Internal Communication</i> dan <i>Career Sustainability</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> dimediasi oleh <i>Work Motivation</i> di Universitas Mercu Buana

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, 21 Juli 2026

Yang menyatakan,


(Monica Dylonna MS)

ABSTRACT

This study aims to analyze the causal relationship between internal communication and career sustainability on job satisfaction. with work motivation as a mediating variable. The urgency of this study arises from the need to enhance job satisfaction among employees in higher education institutions in order to align with the demands of Sustainable Development Goals (SDGs) 4 (Quality Education) and 8 (Decent Work and Economic Growth). The phenomenon of fluctuating absenteeism and suboptimal levels of job satisfaction among educational staff at Universitas Mercu Buana serves as the main background of this research. Accordingly, the population of this study was all permanent educational staff of Mercu Buana University, with a sample size of 104 permanent educational staff of Mercu Buana University. A quantitative approach with an associative causal research design was employed. Data were collected using a survey method with a questionnaire instrument. Data analysis was carried out using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings demonstrate that internal communication and career sustainability positively influence both work motivation and job satisfaction. Moreover, work motivation is proven to act as a partial mediator, further amplifying the effect of internal communication and career sustainability on job satisfaction. These findings not only contribute theoretically by enriching the model intervariable relationships in the education sector context but also offer practical implications. This study recommends improving the effectiveness of internal communication and developing sustainable career programs as essential strategies for enhancing employee work motivation, which is ultimately serves as a crucial factor in improving job satisfaction in the Mercu Buana University environment.

Keywords: *Internal Communication, Career Sustainability, Work Motivation, Job Satisfaction, Education Sector*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antara *internal communication* dan *career sustainability* terhadap *job satisfaction*, dengan *work motivation* sebagai variabel mediasi. Urgensi studi ini muncul dari kebutuhan peningkatan *job satisfaction* pegawai di institusi pendidikan tinggi, agar sejalan dengan tuntutan *sustainable development goals* 4 (pendidikan berkualitas) dan 8 (pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi). Fenomena absensi yang masih berfluktuasi dan *job satisfaction* yang belum optimal di pada tenaga kependidikan Universitas Mercu Buana. Untuk itu, populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap tenaga kependidikan Universitas Mercu Buana, dengan jumlah sampel sebanyak 104 pegawai tetap tenaga kependidikan Universitas Mercu Buana. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tinjauan studi asosiatif kausal. Metode pengumpulan data menggunakan metode survei dengan instrumen kuesioner. Analisis data menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian membuktikan bahwa *internal communication* dan *career sustainability* mampu mendorong semakin meningkatnya *work motivation* dan *job satisfaction*. *work motivation* juga terbukti berperan sebagai mediator parsial yang semakin memperbesar pengaruh *internal communication* dan *career sustainability* terhadap *job satisfaction*. Temuan ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya model hubungan antarvariabel dalam konteks sektor pendidikan, tetapi juga menawarkan implikasi praktis. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan efektivitas komunikasi internal serta pengembangan program karier yang berkelanjutan sebagai strategi esensial untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan universitas mercu buana.

Kata Kunci: *Internal Communication, Career Sustainability, Work Motivation, Job Satisfaction, Sektor Pendidikan*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	0
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI	ii
HALAMAN <i>SIMILARITY CHECK</i>	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	18
1.3. Rumusan Masalah Penelitian.....	19
1.4. Tujuan Penelitian.....	20
1.5. Kontribusi Penelitian.....	21
 BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	 23
2.1. Grand Theory.....	23
2.1.1. Teori Dasar	23
2.1.2. Grand Theory dalam Perspektif <i>Internal Communication, Career Sustainability, Work Motivation dan Job Satisfaction</i>	26
2.2. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.....	30
2.2.1. Pengertian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan	30
2.2.2. Tujuan Utama Pembangunan Berkelanjutan.....	32
2.2.3. Relevansi dengan Topik Keberlanjutan	33
2.3. <i>Job Satisfaction</i>	34
2.3.1. Pengertian <i>Job Satisfaction</i>	34
2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Job Satisfaction</i>	36
2.3.3. Indikator <i>Job Satisfaction</i>	37
2.4. <i>Work Motivation</i>	38
2.4.1. Pengertian <i>Work Motivation</i>	38
2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Work Motivation</i>	39
2.4.3. Indikator <i>Work Motivation</i>	40
2.5. <i>Internal Communication</i>	41
2.5.1. Pengertian <i>Internal Communication</i>	41
2.5.2. Indikator <i>Internal Communication</i>	44
2.6. <i>Career Sustainability</i>	44

2.6.1. Pengertian <i>Career Sustainability</i>	44
2.6.2. Indikator <i>Career Sustainability</i>	47
2.7. Penelitian Terdahulu	48
2.8. Pengembangan Hipotesis.....	56
2.8.1. Pengaruh <i>Internal Communication</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	56
2.8.2. Pengaruh <i>Career Sustainability</i> terhadap <i>Job</i> <i>Satisfaction</i>	57
2.8.3. Pengaruh <i>Work Motivation</i> terhadap <i>Job</i> <i>Satisfaction</i>	59
2.8.4. Pengaruh <i>Internal Communication</i> terhadap <i>Work Motivation</i>	60
2.8.5. Pengaruh <i>Career Sustainability</i> terhadap <i>Work</i> <i>Motivation</i>	61
2.8.6. Pengaruh <i>Internal Communication</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> dimediasi oleh <i>Work Motivation</i>	63
2.8.7. Pengaruh <i>Career Sustainability</i> terhadap <i>Job</i> <i>Satisfaction</i> dimediasi oleh <i>Work Motivation</i>	64
BAB III. METODE PENELITIAN	67
3.1. Desain Penelitian	67
3.2. Definisi dan Operasional Variabel	68
3.2.1. Definisi Variabel	68
3.2.2. Operasionalisasi Variabel	72
3.3. Populasi dan Sampel	75
3.4. Metode Pengumpulan Data	80
3.5. Metode Analisis Data	82
3.5.1. Analisis Deskriptif	83
3.5.2. <i>Structural Equation Model</i> - PLS	84
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	94
4.1. Deskripsi Objek Penelitian	94
4.1.1. Gambaran Umum Universitas Mercu Buana	94
4.1.2. Lingkup Tugas dan Struktur Organisasi UMB	96
4.1.3. Sumber Daya Universitas Mercu Buana	98
4.1.4. Tantangan Universitas Mercu Buana	99
4.1.5. Proses/Fungsi Universitas Mercu Buana	101
4.2. Hasil Penelitian	103
4.2.1. Deskripsi Responden.....	103
4.2.2. Deskripsi Variabel	107
4.2.3. Hasil Analisis SEM-PLS	113
4.3. Pembahasan.....	132
4.3.1. Pengaruh <i>Internal Communication</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	132
4.3.2. Pengaruh <i>Career Sustainability</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	133

4.3.3. Pengaruh <i>Work Motivation</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	135
4.3.4. Pengaruh <i>Internal Communication</i> terhadap <i>Work Motivation</i>	137
4.3.5. Pengaruh <i>Career Sustainability</i> terhadap <i>Work Motivation</i>	140
4.3.6. Pengaruh <i>Internal Communication</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> melalui <i>Work Motivation</i>	143
4.3.7. Pengaruh <i>Career Sustainability</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> melalui <i>Work Motivation</i>	146
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	151
5.1. Kesimpulan	151
5.2. Saran	153
5.2.1. Saran Bagi Organisasi	153
5.2.2. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya	156
DAFTAR PUSTAKA	158
LAMPIRAN	168



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	Tabel Pra-Survei <i>Job Satisfaction</i>	7
Tabel 1.2	Tabel Pra-Survei Variabel yang mempengaruhi <i>Job Satisfaction</i>	9
Tabel 1.3	Tabel Relevansi dan <i>Research GAP</i>	13
Tabel 2.1	Tabel Relevansi Topik Keberlanjutan	33
Tabel 2.2	Tabel Penelitian Terdahulu.....	48
Tabel 3.1	Tabel Definisi Operasional Variabel.....	73
Tabel 3.2	Tabel Skala Likert dan Skor Jawaban Responden	82
Tabel 3.3	Tabel Pedoman Kategorisasi Rata Skor Penilaian Responden.....	84
Tabel 3.4	Tabel <i>Outer Model</i> Variabel	86
Tabel 4.1	Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin	105
Tabel 4.2	Deskripsi Responden Menurut Tingkat Usia	105
Tabel 4.3	Deskripsi Responden Menurut Lama Bekerja	106
Tabel 4.4	Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	106
Tabel 4.5	Deskripsi Variabel <i>Internal Communication</i>	107
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel <i>Career Sustainability</i>	109
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel <i>Work Motivation</i>	110
Tabel 4.8	Deskripsi Variabel <i>Job Satisfaction</i>	112
Tabel 4.9	Nilai <i>loading factor</i>	115
Tabel 4.10	Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	116
Tabel 4.11	Hasil Cross Loading Uji <i>Discriminant Validity</i>	117
Tabel 4.12	Kriteria <i>Fornell-Larcker</i>	118
Tabel 4.13	Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT).....	119
Tabel 4.14	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	120
Tabel 4.15	Nilai Multikolinearitas	120
Tabel 4.16	Nilai Model Fit (SRMR)	121
Tabel 4.17	Nilai <i>R-Square</i> (R^2) dan <i>R-Square Adjusted</i>	122
Tabel 4.18	Nilai <i>Q-Square</i> (Q^2).....	123
Tabel 4.19	Hasil Pengujian effect size F^2	124
Tabel 4.20	Nilai <i>Path Coeffisients</i> , <i>T-Statistics</i> , dan <i>P-Value</i>	126
Tabel 4.21	Hasil Uji Hipotesis Pertama (H_1)	126
Tabel 4.22	Hasil Uji Hipotesis Kedua (H_2).....	127
Tabel 4.23	Hasil Uji Hipotesis Ketiga (H_3).....	128
Tabel 4.24	Hasil Uji Hipotesis Keempat (H_4).....	128
Tabel 4.25	Hasil Uji Hipotesis Keempat (H_5).....	129
Tabel 4.26	Hasil Uji Hipotesis Keenam (H_6).....	129

xiii

Tabel 4.27 Hasil Uji Hipotesis Ketujuh (H_7)	131
--	-----



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1	Presensi Pegawai Mei 2022 - Agu 2023	5
Gambar 1.2	Presensi Pegawai Sep 2023 - Agu 2024	5
Gambar 1.3	Presensi Pegawai Sep 2024 – Agu 2025	6
Gambar 2.1	Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.....	32
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual	66
Gambar 3.1	<i>Structural Equation Model</i>	86
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Universitas Mercu Buana	99
Gambar 4.2	Nilai <i>Loading Factor</i> Model Penelitian dalam SEM-PLS	114
Gambar 4.3	Hasil Pengujian Hipotesis Metode <i>Resampling Bootstrap</i>	125



DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1	Surat Permohonan Penelitian	168
Lampiran 2	Surat Balasan Permohonan Penelitian.....	169
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian.....	170
Lampiran 4	Rekap Hasil Penelitian	175
Lampiran 5	Hasil Olah Data Penelitian	179

