

## **Pengaruh *knowledge management* dan *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening***

Wafiq Annisa Evika<sup>1\*</sup>, Budiono<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

\*Email korespondensi: [wafiqannisa.20040@mhs.unesa.ac.id](mailto:wafiqannisa.20040@mhs.unesa.ac.id)

### **Abstract**

*The aim of this research is to examine and analyze the influence of knowledge management and transformational leadership on employee performance through job satisfaction at one of the marble companies in Surabaya. This research is causality research with a quantitative approach. The sampling technique used a saturated sample with a total of 68 respondents. The statistical analysis used in this research is partial least squares (PLS) with the help of SmartPLS 4.0 software. The results of this research prove that knowledge management has a positive and significant effect on employee performance. Transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance. Knowledge management has a positive and significant effect on job satisfaction. Transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction is able to mediate the influence between knowledge management and transformational leadership on employee performance.*

*Keywords: employee performance; job satisfaction; knowledge management; transformational leadership.*

### **PENDAHULUAN**

Perkembangan revolusi industri 4.0 membentuk lingkungan bisnis yang menunjukkan persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, dunia usaha dipaksa untuk meningkatkan daya saing agar mampu bertahan dalam era yang semakin berkembang. Agar dapat bersaing lebih baik, perusahaan perlu memiliki tenaga kerja yang kompeten. Menurut (Intan & Nur, 2023), tenaga kerja yang kompeten dapat menjalankan kegiatan perusahaan secara optimal serta mengurangi potensi kerugian. Setiap perusahaan tentunya berkeinginan memiliki tenaga kerja yang kompeten dan profesional guna memberikan dukungan serta kontribusi dalam mencapai tujuannya. Peran sumber daya manusia memiliki signifikansi yang krusial dalam kelangsungan operasional suatu perusahaan. Seperti pendapat (Lestari, 1970) yang mengatakan penting untuk menegaskan bahwa karyawan memiliki peranan kunci sebagai aset utama perusahaan yang berfungsi sebagai perencana dan pelaku aktif dalam setiap kegiatan perusahaan.

Indikator penentu keberhasilan suatu organisasi adalah *employee performance*. *Employee performance* pada organisasi perlu ditingkatkan agar dapat menjaga keberlangsungan hidup dan mencapai tujuan organisasi. Seperti pendapat (Putri & Nurdin, 2022) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan dan perusahaan adalah salah satu faktor yang krusial dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini di dukung oleh pendapat (Intan & Nur, 2023) yang mengatakan sebuah produktivitas kerja yang tinggi didapatkan dari kinerja yang baik.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi *employee performance* adalah *knowledge management*. Menurut (Agustina *et al.*, 2022) *knowledge management* merupakan proses pembuatan, mengumpulkan, dan memanfaatkan pengetahuan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Agar pekerjaan menjadi berbasis pengetahuan di zaman sekarang ini, paradigma kerja yang hanya menggunakan materi sebagai fondasi harus diubah. Pengetahuan dianggap sebagai senjata penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, dan banyak perusahaan sudah mulai mengelola pengetahuan organisasi. Menurut (Putri & Nurdin, 2022) *employee performance* dipengaruhi secara

Wafiq Annisa Evika & Budiono. Pengaruh *knowledge management* dan *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening*

positif dan signifikan oleh *knowledge management* karena *knowledge management* berfungsi sebagai katalis bagi perolehan pengetahuan baru oleh karyawan untuk menambah basis pengetahuan mereka. Pengetahuan yang dikelola dengan baik akan membawa perubahan signifikan pada *employee performance*, *job satisfaction*, dan meningkatkan peluang bisnis bagi perusahaan.

*Employee performance* juga dipengaruhi oleh *transformational leadership*. Pada kenyataannya, dampak dari adanya perubahan gaya kepemimpinan juga dapat memengaruhi *employee performance* suatu organisasi. Menurut (Khalili, 2016) *transformational leadership* terjadi saat seorang pemimpin berusaha menginspirasi karyawan untuk mengemban tanggung jawab mereka, meningkatkan kesadaran dengan menekankan keseimbangan, keadilan, kebebasan, humanisme, dan perdamaian. Menurut (Asriani & Zainurossalamia, 2020), *employee performance* meningkat secara positif dan signifikan dengan *transformational leadership*. *Transformational leadership* dianggap sebagai komponen yang juga dapat memengaruhi *employee performance* karena gaya kepemimpinan ini mengidentifikasi perubahan yang diperlukan.

Faktor lain yang dapat memengaruhi *employee performance* adalah *job satisfaction*. Dalam pernyataan (Intan & Nur, 2023) menyatakan bahwa *job satisfaction* adalah perasaan dan pandangan pekerja terhadap tugas mereka di mana terjadi kesejajaran antara ekspektasi karyawan dan hasil yang mereka peroleh dari pekerjaan tersebut. *Employee performance* akan dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk meningkatkan *job satisfaction*. Menurut (Intan & Nur, 2023) *employee performance* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *job satisfaction*. Semakin meningkat *job satisfaction* maka akan meningkat pula *employee performance*.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan marmer di Surabaya yang merupakan perusahaan berorientasi ritel. Pada tahun 1992, perusahaan ini didirikan dan mengklaim sebagai spesialis batu yang menampilkan berbagai desain inovatif menggunakan berbagai teknik seperti *bending marble* (marmer lentur). Perusahaan ini mengkhususkan diri dalam memasok berbagai macam batu alam, memberikan solusi untuk arsitek, desainer interior, pengrajin *furniture*, pengembang dan pemilik rumah di Indonesia dan di Singapura.

Pada perusahaan marmer ini, penelitian ini memfokuskan pada bidang *marble* yang di setiap departemennya memiliki kepala divisi masing-masing, salah satunya adalah divisi HR-GA. HR-GA (*Human Resource & General Affair*) merupakan bagian yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang bertugas mengatur dan bertanggung jawab atas segala hal yang berkaitan dengan karyawan, baik karyawan tetap maupun karyawan *outsourcing* di perusahaan dan mengelola urusan operasional perusahaan terkait aset dan kebutuhan kantor.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan, ditemukan terdapat beberapa karyawan yang sering melakukan kesalahan saat bekerja. Hal ini dikarenakan karyawan yang kurang disiplin ataupun kelalaian saat bekerja. Ini membuat pekerjaan terhambat dan mengakibatkan timbulnya ketidaknyamanan di tempat kerja. Adapun fenomena selanjutnya yaitu, beban kerja yang cukup berat, karyawan cukup sering melakukan pekerjaan melebihi waktu kerja atau lembur. Hal ini akan membuat karyawan mengalami stres dan kelelahan. Apabila karyawan mengalami stres dan kelelahan maka akan berpengaruh pada kesehatan karyawan tersebut dan mengakibatkan penurunan kinerja sehingga hasil pekerjaan akan menurun. Manajer HR-GA pada perusahaan ini dinilai kurang tegas pada karyawan yang lalai dalam bekerja terutama pada hal K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja), di mana masih terdapat karyawan yang tidak menggunakan APD saat bekerja. Hal ini akan membuat kerugian pada karyawan maupun perusahaan. Jika karyawan terluka maka akan memperlambat pekerjaan, akibatnya perusahaan akan menanggung biaya penyembuhan, serta mempengaruhi nama baik perusahaan. Berdasarkan permasalahan yang ada maka penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *knowledge management* dan *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### ***Knowledge management***

*Knowledge management* adalah sumber pengetahuan dalam organisasi yang dipahami oleh setiap karyawan, terutama manajer, karena *knowledge management* merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi (Akmalia, 2020). (Ulfah, 2021) berpendapat bahwa *knowledge management* adalah pengetahuan yang didefinisikan sebagai gabungan antara pengetahuan, pemanfaatan serta identifikasi kepemilikan pengetahuan. Menurut (Adzima & Sjahruddin, 2019) *knowledge management* adalah proses eksplorasi, pemanfaatan, dan penyebaran informasi di antara individu, memanfaatkan teknologi dan menyelaraskan dengan domain keahlian khusus mereka. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan intelektual, sehingga mendorong hasil kinerja yang optimal untuk lembaga pemerintah, perusahaan, dan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur *knowledge management* dalam penelitian ini adalah indikator dari (Kianto *et al.*, 2016) yang dipilih karena item pertanyaan yang dirumuskan sesuai dengan fenomena yang ada pada salah satu perusahaan marmer di Surabaya, seperti terdapat beberapa karyawan yang masih kurang dalam *knowledge acquisition* dan *knowledge creation*. *Knowledge management* diukur melalui 5 indikator, yakni: *knowledge acquisition* (akuisisi pengetahuan), *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), *knowledge creation* (penciptaan pengetahuan), *knowledge codification* (kodifikasi pengetahuan), dan *knowledge retention* (penyimpanan pengetahuan).

### ***Transformational leadership***

(Baig *et al.*, 2021) menyatakan bahwa *transformational leadership* menandakan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui kualitas kepemimpinan. *Transformational leadership* memengaruhi pengikutnya melalui cerita, humor, metafora refleksi pribadi, dan perbandingan visual alih-alih tindakan hukuman. (Samad *et al.*, 2022) mengemukakan bahwa *transformational leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan melibatkan seorang pemimpin yang menginspirasi bawahan mereka untuk melampaui harapan dengan meningkatkan signifikansi yang dirasakan dari peran mereka. *Transformational leadership* adalah pemimpin yang dapat memperluas perspektif bawahan mereka, mengarahkan mereka untuk memprioritaskan kepentingan tim, organisasi, atau kekhawatiran yang lebih luas daripada kepentingan individu. *Transformational leadership* adalah kapasitas individu untuk menginspirasi karyawan, mempertimbangkan minat mereka, dan mengerahkan pengaruh mendalam yang memegang tempat mendasar di hati anggota tim lainnya (Ramadhani & Indawati, 2021).

Indikator yang digunakan untuk mengukur *transformational leadership* dalam penelitian ini adalah milik (Bass & Riggio, 2006) yang dipilih karena sesuai dengan fenomena yang ada pada salah satu perusahaan marmer di Surabaya, di mana gaya kepemimpinan manager HR-GA perusahaan marmer di Surabaya. *Transformational leadership* diukur melalui 4 indikator, yakni: karisma (*idealized influence*), motivasi (*inspirational motivation*), *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

### ***Job satisfaction***

Menurut (Boamah *et al.*, 2018) *job satisfaction* merupakan hasil kinerja yang dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja. *Job satisfaction* adalah sikap emosional yang menyenangkan dari pekerjaan (Hussin & Mokhtar, 2018). (Intan & Nur, 2023) menyatakan bahwa *job satisfaction* adalah sentimen dan sikap seorang pekerja mengenai pekerjaan mereka, ditandai dengan keselarasan antara harapan karyawan dan hasil yang mereka terima untuk pekerjaan mereka.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur *job satisfaction* menggunakan indikator dari Smith *et al.* dalam (Agustina *et al.*, 2022). Indikator *job satisfaction* diukur melalui 5 indikator, yakni: kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kesempatan promosi, kepuasan terhadap *supervise*, dan kepuasan terhadap rekan kerja.

### **Employee performance**

Kinerja adalah cara karyawan dalam suatu perusahaan tampak bekerja baik dari segi kuantitas maupun kualitas (Sari & Rokhmi, 2022). Menurut (Monsow *et al.*, 2018), *employee performance* merujuk pada pencapaian hasil yang berasal dari pemenuhan tugas karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. (Mangkunegara, 2009) menyatakan kinerja dicirikan sebagai hasil kerja karyawan, yang mencakup seberapa baik karyawan memenuhi tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. (Grahandika & Wijayati, 2021) mendefinisikan *employee performance* mencakup prestasi kerja dan pencapaian yang diperoleh oleh individu setelah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, didasarkan pada kemampuan, pengalaman, dedikasi, dan waktu kerja.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur *employee performance* menggunakan indikator dari (Bono & Judge, 2003). *Employee performance* diukur melalui 6 indikator, yaitu: kualitas kerja, kuantitas, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, dan hubungan dengan rekan kerja.

### **Pengaruh antar Variabel**

Berdasarkan hasil yang dijelaskan oleh (Monsow *et al.*, 2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *knowledge management* dengan *employee performance*. Semakin meningkatnya *knowledge management* maka *employee performance* akan semakin baik dan meningkat. Menurut (Ulfah, 2021), terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *knowledge management* dengan *employee performance*. Sejalan dengan penelitian sebelumnya menurut (Putri & Nurdin, 2022) *employee performance* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *knowledge management*, karena *knowledge management* berfungsi sebagai katalis bagi perolehan pengetahuan baru oleh karyawan untuk menambah basis pengetahuan mereka yang sudah ada. Namun hal lain di katakan berbeda dalam penelitian yang di lakukan oleh (Bangalino *et al.*, 2019) yang mendapatkan hasil bahwa *knowledge management* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

H1: *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Menurut (Cemil, 2020), *employee performance* meningkat secara positif dan signifikan dengan *transformational leadership*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Baig *et al.*, 2021) yang menjelaskan bahwa *transformational leadership* memiliki dampak positif terhadap *employee performance*. Hal ini menjelaskan bahwa setiap karyawan mendapat motivasi untuk berhasil dalam pekerjaannya serta semangat dan dukungan dari atasan untuk menyelesaikan setiap tugas secepat mungkin. Namun menurut (Rania, 2022) mengklaim bahwa tidak ada dampak *transformational leadership* terhadap *employee performance*.

H2: *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Penelitian yang dilakukan (Akmalia, 2020) menyatakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi *job satisfaction* karyawan dalam suatu organisasi adalah *knowledge management* dan kompensasi yang berakibat terhadap *job satisfaction*. Pernyataan tersebut didukung oleh (Le *et al.*, 2021) yang menemukan bahwa *job satisfaction* secara signifikan dipengaruhi oleh *knowledge management*. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh (Agustina *et al.*, 2022) mengklaim bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *knowledge management* dan *job satisfaction*. Hal ini menjelaskan mengapa *job satisfaction* tidak dapat ditingkatkan dengan *knowledge management*.

H3: *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Temuan penelitian yang dilakukan oleh (Anis *et al.*, 2019) menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh pada *job satisfaction*. Penelitian dengan hasil yang sama juga ditemukan oleh Setria *et al.* (2020). Penelitian ini menemukan bahwa *transformational leadership* berdampak positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasilnya menunjukkan bahwa *job satisfaction* juga akan

meningkat jika fungsi *transformational leadership* ditingkatkan. Hasil yang sama juga ditemukan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Agustina *et al.*, 2022) hasil pengujian menunjukkan bahwa transformasional leadership memiliki efek yang signifikan terhadap *job satisfaction*.

H4: *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Silahul & Prasetyo, 2021) menunjukkan bahwa *employee performance* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* dan *employee performance* saling terkait. Temuan (Indra *et al.*, 2022) menunjukkan bahwa *employee performance* dipengaruhi secara signifikan oleh *job satisfaction*. *Employee performance* akan meningkat sebanding dengan tingkat diterapkannya *job satisfaction* yang baik. Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Intan & Nur, 2023), *employee performance* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *job satisfaction*. Semakin meningkat *job satisfaction* maka akan meningkat pula *employee performance*.

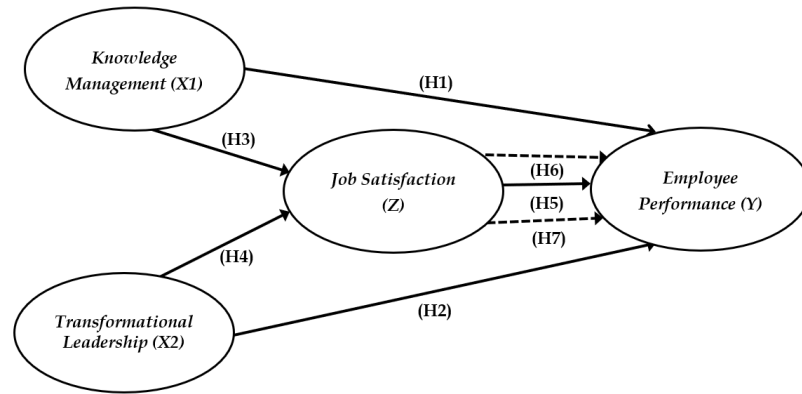
H5: *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Penelitian yang dilakukan (Agustina *et al.*, 2022) menggunakan *job satisfaction* sebagai variabel intervening untuk mempelajari dampak *knowledge management* terhadap *employee performance*. Penelitian ini menjelaskan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh pada *employee performance*. Hal serupa juga telah diteliti oleh (Intan & Nur, 2023) menemukan bahwa *job satisfaction* tidak memiliki dampak yang nyata dalam memediasi hubungan antara *employee performance* dan *knowledge management*. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *knowledge management* melalui tingkat *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan.

H6: *Job satisfaction* memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance*.

Penelitian yang dilakukan (Asriani & Zainurossalamia, 2020) menyatakan bahwa dampak *transformational leadership* pada *job satisfaction* dan *employee performance* sangat besar. Penelitian dengan hasil serupa juga pernah dilakukan oleh (Feri *et al.*, 2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung pada *transformational leadership* terhadap *employee performance* serta *job satisfaction* dapat digunakan sebagai variabel intervening untuk mengatur hubungan antara *transformational leadership* dan *employee performance*. Ini menunjukkan bagaimana *job satisfaction* dapat mempengaruhi dan meningkatkan *transformational leadership* dalam kaitannya dengan *employee performance*. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Agustina *et al.*, 2022) mendukung penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa *employee performance* tidak dimediasi oleh *job satisfaction* dengan dampak *transformational leadership*.

H7: *Job satisfaction* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*.



**Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL**

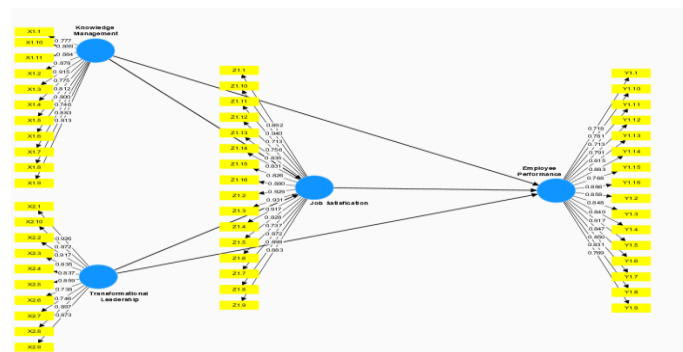
## METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini data primer digunakan dengan mengumpulkan informasi melalui wawancara, observasi dan penyebaran kuesioner. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan skala pengurutan skala *Likert* 1 sampai 5. Populasi penelitian merupakan karyawan tetap yang berjumlah 68 orang pada beberapa divisi yang ada pada salah satu perusahaan marmer di Surabaya. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, di mana seluruh populasi akan digunakan sebagai sampel. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan menggunakan alat bantu hitung *Smartpls* 4.0

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan karakteristik responden, di antaranya jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, masa kerja, dan status perkawinan. Hasil penelitian dengan karakteristik jenis kelamin sebanyak 43 (63.2%) orang responden laki-laki dan 25 (36.8%) orang responden perempuan. usia reponden penelitian ini berkisar antara <30 tahun hingga >50 tahun. Mayoritas responden berusia 41-50 tahun dengan jumlah 24 orang (35.3%), kemudian responden berusia 30-40 tahun berjumlah 19 orang (27.9%), responden yang berusia <30 tahun berjumlah 18 orang (26.5%), dan responden berusia >50 tahun yang berjumlah 7 orang (10.3%). Responden berdasarkan pendidikan terakhir SLTA/ sederajat 25 orang (36.8%), Diploma 4 orang (5.9%), S1 38 orang (55.9%), S2 1 orang (1.5%). Responden dengan masa kerja <5 tahun sebanyak 31 orang (45.6%), 5-10 tahun 9 orang (13.2%), 11-15 tahun 13 orang (19.1%), 16-20 tahun 11 orang (16.2%), 21-25 tahun 3 orang (4.4%), dan 26-30 tahun 1 orang (1.5%). Responden dengan status perkawinan Belum menikah 32 orang (47.7%), dan menikah 36 orang (52.9%).

### Hasil *Convergent Validity*



**Gambar 2. NILAI LOADING**

Seluruh indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi lebih dari 0.70 (Ghozali, 2014). Gambar 2 merupakan hasil pengujian *measurement model* untuk mengetahui nilai *standardize loading factor* atau disebut juga *outer loading* dari pernyataan masing-masing dari empat variabel penelitian. Setiap variabel penelitian memiliki besaran nilai lebih dari  $\geq 0,70$ . Oleh karena itu, semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid.

**Hasil Average Variance Extracted (AVE)**

Nilai AVE setidaknya sebesar 0.5. Nilai ini menggambarkan bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata (Ghozali, 2014). Berdasarkan output pada Tabel 1, seluruh variabel memiliki nilai AVE yang lebih besar dari 0.50 sehingga seluruh variabel dapat dikatakan valid. AVE variabel *employee performance* adalah sebesar 0.675, *job satisfaction* adalah sebesar 0.734, *knowledge management* adalah sebesar 0.694, *transformational leadership* adalah sebesar 0.726.

**Tabel 1.**  
**AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted
<i>Employee performance</i>	0.675
<i>Job satisfaction</i>	0.734
<i>Knowledge management</i>	0.694
<i>Transformational leadership</i>	0.726

Sumber: Output SmartPLS 4.0 diolah (2024)

**Hasil Discriminant Validity**

Pengujian *discriminant validity* atau validitas diskriminan dilakukan dengan melihat parameter *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Berdasarkan uji ini, nilai HTMT semua variabel harus lebih kecil dari 0.85 (Henseler *et al.*, 2015). Berdasarkan output pada Tabel 2, diperoleh nilai HTMT yang lebih kecil dari 0.85 pada seluruh variabel sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen valid. Rincian hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2.**  
**VALIDITAS DISKRIMINAN HETEROTRAIT-MONOTRAIT RATIO (HTMT)**

	<i>Employee performance</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Knowledge management</i>	<i>Transformational leadership</i>
<i>Employee performance</i>				
<i>Job satisfaction</i>	0.652			
<i>Knowledge management</i>	0.259	0.346		
<i>Transformational leadership</i>	0.784	0.769	0.338	

Sumber: Output SmartPLS 4.0 diolah (2024)

**Hasil Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

Suatu kuesioner dapat dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik atau digunakan sebagai alat penelitian apabila nilai *Composite Reliability* atau *Cronbach Alpha* seluruh variabel  $\geq 0.70$  (Ghozali dan Latan, 2020). Seluruh variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang lebih besar 0.70

sehingga instrumen penelitian ini reliabel. Hasil pengujian nilai *cronbach's alpha* pada variabel *employee performance* 0.968, *job satisfaction* 0.976, *knowledge management* 0.958, dan *transformational leadership* 0.957. Lalu untuk hasil pengujian nilai *composite reliability* untk variabel *employee performance* 0.971, *job satisfaction* 0.978, *knowledge management* 0.961, dan *transformational leadership* 0.963.

### Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan metode *bootstrap sampling* untuk pengujian hipotesis. Cara ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur yang ada. Koefisien jalur dapat dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas  $0,05 < \text{nilai Sig}$  atau  $\leq \text{nilai Sig}$ , maka diterima  $H_0$  dan ditolak  $H_a$ . Jika nilai probabilitas  $0,05 > \text{nilai Sig}$  atau  $\geq \text{nilai Sig}$ , maka tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$  (Ghozali dan Latan, 2020).

**Tabel 3.**  
**KOEFISIEN JALUR**

Hubungan antar variabel	Koefisien Jalur	P-value (Sig.)	Keputusan
<i>Knowledge management</i> -> <i>Employee performance</i>	0.561	0.005	Terima H1
<i>Transformational leadership</i> -> <i>Employee performance</i>	0.865	0.000	Terima H2
<i>Knowledge management</i> -> <i>Job satisfaction</i>	0.607	0.009	Terima H3
<i>Transformational leadership</i> -> <i>Job satisfaction</i>	0.756	0.000	Terima H4
<i>Job satisfaction</i> -> <i>Employee performance</i>	0.433	0.006	Terima H5
<i>Knowledge management</i> -> <i>Job satisfaction</i> -> <i>Employee performance</i>	0.503	0.013	Terima H6
<i>Transformational leadership</i> -> <i>Job satisfaction</i> -> <i>Employee performance</i>	0.425	0.001	Terima H7

Sumber: *Output SmartPLS 4.0* (2024, diolah)

Hubungan antara *job satisfaction* dan *employee performance* memiliki *P-value* 0.006, lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. Selain itu, nilai koefisien jalur 0.433 bertanda positif yang berarti semakin tinggi *job satisfaction* maka *employee performance* akan semakin tinggi juga. Dengan demikian, H5 diterima. Hubungan antara *knowledge management* dan *employee performance* memiliki *P-value* 0.005, lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge management* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. Selain itu, nilai koefisien jalur 0.561 bertanda positif yang berarti semakin tinggi *knowledge management* maka *employee performance* akan semakin tinggi juga. Dengan demikian, H1 diterima. Selanjutnya, hubungan antara *knowledge management* dan *job satisfaction* memiliki *P-value* 0.009, lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge management* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Selain itu, nilai koefisien jalur 0.607 bertanda positif yang berarti semakin tinggi *knowledge management* maka *job satisfaction* akan semakin tinggi juga. Dengan demikian, H3 diterima. Hubungan antara *transformational leadership* dan *job satisfaction* memiliki *P-value* 0.000, lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Selain itu, nilai koefisien jalur 0.756 bertanda positif yang berarti semakin tinggi *transformational leadership* maka *job satisfaction* akan semakin tinggi juga. Dengan demikian, H4 diterima. Kemudian hubungan antara *transformational leadership* dan *employee performance* memiliki *P-value* 0.000, lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh yang



signifikan terhadap *employee performance*. Selain itu, nilai koefisien jalur 0.865 bertanda positif yang berarti semakin tinggi *transformational leadership* maka *employee performance* akan semakin tinggi juga. Dengan demikian, H2 diterima.

Selain itu, hasil koefisien jalur pengaruh tidak langsung memperlihatkan adanya pengaruh tidak langsung pada *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* dengan nilai koefisien *indirect effect* sebesar 0.503, dan nilai *P-value* 0.013, lebih kecil dari 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance*. Dengan demikian, H6 diterima. Selain itu, diperoleh nilai koefisien *indirect effect* sebesar 0.425 pada pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* dengan *P-value* 0.001, lebih kecil dari 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Dengan demikian, H7 diterima.

### Hasil R-Square

*R-Square* digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan *output* diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0.755 untuk model *employee performance* yang artinya 75.5% keragaman dari variabel *employee performance* dapat dijelaskan oleh *knowledge management*, *transformational leadership* dan *job satisfaction* sedangkan 24.5% keragamannya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Model *employee performance* termasuk kategori kuat karena  $R^2$  bernilai lebih besar dari 0.67. Untuk model *job satisfaction*, nilai  $R^2$  sebesar 0.646 yang artinya 64.6% keragaman dari variabel *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh *knowledge management* dan *transformational leadership* sedangkan 35.4% keragamannya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Model *job satisfaction* termasuk kategori sedang karena  $R^2$  bernilai antara 0.33 sampai 0.67.

### Pengaruh *Knowledge management* terhadap *Employee performance*

Berdasarkan hasil pengujian yang sudah dilakukan, ditemukan hasil bahwa *knowledge management* secara positif dan signifikan mempengaruhi *employee performance*. Hasil penelitian ini mengartikan bahwa semakin tinggi *knowledge management* maka *employee performance* akan semakin tinggi juga. Berdasarkan hasil pada jawaban responden, karyawan perusahaan marmer Surabaya telah menyediakan dan melengkapi keperluan karyawan saat bekerja, dan selalu mendukung kegiatan yang dilakukan karyawannya, manajer HR-GA memberikan dukungan dan motivasi pada karyawan, pada setiap keputusan karyawan, serta ketersediaan informasi pada perusahaan relevan dan sudah sangat lengkap. Hal ini dapat meningkatkan *employee performance*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Monson *et al.*, 2018) yang mendapatkan hasil bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Rembang *et al.*, 2023) yang mendapatkan hasil bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan pada *knowledge management* terhadap variabel *employee performance*. Dengan hasil penelitian sama, penelitian yang dilakukan (Putri & Nurdin, 2022) dengan hasil penelitian yaitu *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini dikarenakan *knowledge management* adalah pendorong *employee performance*, dimana karyawan mendapatkan akses terhadap pengetahuan baru untuk melengkapi pengetahuan mereka yang sudah ada.

### Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Employee performance*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan ditemukan hasil bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hasil penelitian ini mengartikan bahwa semakin tinggi *transformational leadership* maka *employee performance* akan semakin tinggi juga. Hal ini menjelaskan bahwa manajer HR-GA mampu memberikan motivasi, masukan, dukungan, dan perhatian pada karyawan agar selalu semangat dalam bekerja, selain itu manajer HR-GA bekerja secara telaten, teliti, dan selalu bepegang teguh pada pendirian nya. Sehingga karyawan sering menjadikan manajer HR-GA sebagai contoh dalam kegiatan yang mereka lakukan. Hal ini juga dapat meningkatkan *employee performance* pada perusahaan marmer Surabaya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Baig *et al.*, 2021) yang mendapatkan hasil bahwa

Wafiq Annisa Evika & Budiono. Pengaruh *knowledge management* dan *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening*

*transformational leadership* mempunyai dampak positif terhadap *employee performance*. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ramadhani & Indawati, 2021) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* dan *employee performance* memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh (Purwoko & Fikri, 2023) dengan hasil bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Karyawan akan nyaman dan *employee performance* meningkat dengan penerapan yang baik dari *transformational leadership*.

#### ***Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction***

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan oleh peneliti, ditemukan hasil bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *knowledge management* maka mempengaruhi *job satisfaction*. Hal ini pun didukung dengan hasil wawancara yang telah dilakukan di mana karyawan menyatakan pengetahuan yang dimiliki manajer HR-GA maupun pengetahuan atau informasi yang ada pada salah satu perusahaan marmer di Surabaya sangat membantu karyawan, di mana perusahaan marmer Surabaya ini menyediakan informasi terkait perusahaan dan pekerjaan yang mudah di akses, serta baik dari manajer HR-GA maupun perusahaan selalu memberikan motivasi dan kebebasan berpendapat kepada karyawannya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ratan *et al.*, 2020) yang mendapatkan hasil bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Lalu penelitian yang dilakukan oleh (Hussin & Mokhtar, 2018) dengan hasil penelitian yang mengatakan *knowledge management* memberikan kontribusi paling signifikan terhadap *job satisfaction*. Serta sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Le *et al.*, 2021) yang mengatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan pada *job satisfaction*. Hal ini disebabkan karena *knowledge management* memiliki fungsi sebagai pendekatan terencana dan sistematis untuk memastikan penerapan pengetahuan organisasi dengan baik, sehingga dapat meningkatkan *job satisfaction*.

#### ***Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction***

Hasil pengujian yang telah diperoleh mengindikasikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *transformational leadership* maka akan mempengaruhi tingginya *job satisfaction* pada salah satu perusahaan marmer Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil pada jawaban responden dan hasil wawancara, di mana manajer HR-GA mampu meningkatkan *job satisfaction* pada perusahaan marmer di Surabaya ini dengan gaya kepemimpinannya. Dikarenakan manajer HR-GA akan memberikan ide-ide baru dan masukan kepada karyawan dalam bekerja, agar karyawan lebih percaya diri, kreatif, dan inovatif. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Anis *et al.*, 2019), disebutkan bahwa adanya hubungan antara *transformational leadership* dengan *job satisfaction*. Riset lain yang dilakukan oleh (Asriani & Zainurossalamia, 2020) menyatakan bahwa gaya *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Serta hasil penelitian yang dilakukan oleh (Feri *et al.*, 2020), mengatakan adanya hubungan yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*. Dikarenakan *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan semangat, kreativitas dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

#### ***Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee performance***

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan oleh peneliti, diperoleh hasil bahwa *job satisfaction* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* akan meningkatkan *employee performance* pada perusahaan marmer Surabaya. *Job satisfaction* karyawan akan mempengaruhi *employee performance*. Karyawan yang merasa puas dengan perusahaan serta kepemimpinan yang ada akan meningkatkan *employee performance*, hal ini juga akan berpengaruh positif bagi perusahaan. Penelitian ini juga didukung oleh (Intan & Nur, 2023), diperoleh hasil bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Penelitian dengan hasil yang sama juga diperoleh oleh (Patri *et al.*, 2020), dengan hasil penelitian yaitu terdapat pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Hal ini didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh (Silahul & Prasetyo,

2021) dengan hasil yang mengatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Karena keadaan emosional yang positif dan optimis mengenai evaluasi hasil kerja akan memengaruhi *employee performance*.

#### ***Job satisfaction* memediasi pengaruh *Knowledge management* terhadap *Employee performance***

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh antara *knowledge management* terhadap *employee performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* mempunyai pengaruh dalam memunculkan pengaruh antara *knowledge management* terhadap *employee performance*. Karyawan yang mempunyai kinerja yang baik mencerminkan bahwa mereka mempunyai kemauan untuk melaksanakan pekerjaannya secara maksimal, tidak mudah merasa lelah, dan mempunyai kemampuan dalam mengatasi kendala-kendala yang ditemui dalam pekerjaannya. Seperti penelitian yang dilakukan (Putri & Nurdin, 2022) *employee performance* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *knowledge management*, karena *knowledge management* berfungsi sebagai katalis bagi perolehan pengetahuan baru oleh karyawan untuk menambah basis pengetahuan mereka yang sudah ada. Serta *knowledge management* merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi *job satisfaction* karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan (Hussin & Mokhtar, 2018) *knowledge management* memiliki dampak yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini dikarenakan penerapan *knowledge management* sebagai bagian dari operasi sehari-hari dapat meningkatkan *job satisfaction*. Namun menurut (Intan & Nur, 2023) dan (Agustina *et al.*, 2022) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa *knowledge management* melalui *job satisfaction* tidak dapat mempengaruhi kinerja.

#### ***Job satisfaction* memediasi pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Employee performance***

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* mempunyai pengaruh dalam memunculkan pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Gaya kepemimpinan ini dilakukan oleh manajer HR-GA pada salah satu perusahaan marmer di Surabaya, dengan gaya kepemimpinannya yang tegas, dapat dipercaya, dihormati, selalu memberikan inspirasi dan motivasi pada karyawannya. Sehingga karyawan pada perusahaan marmer Surabaya ini merasa puas dengan kepemimpinannya saat menjadi manajer HR-GA. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Asriani & Zainurossalamia, 2020) dan (Feri *et al.*, 2020), dengan hasil penelitian bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai *variable intervening*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* mampu bertindak sebagai *variable intervening* dalam memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Baig *et al.*, 2021) menjelaskan *transformational leadership* memiliki dampak positif terhadap *employee performance*. Selain itu *transformational leadership* juga dapat mempengaruhi *job satisfaction*. Seperti temuan penelitian yang dilakukan oleh (Anis *et al.*, 2019) yang menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh pada *job satisfaction*. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Agustina *et al.*, 2022) yang mendapatkan hasil bahwa *transformational leadership* melalui *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. (Agustina *et al.*, 2022) menjelaskan bahwa setiap karyawan perlu mendapat motivasi untuk berhasil dalam pekerjaannya serta semangat dan dukungan dari atasan untuk menyelesaikan setiap tugas secepat mungkin.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* secara positif dan signifikan mempengaruhi *employee performance* dan *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan *employee performance* yang diakibatkan oleh *knowledge management* pada salah satu perusahaan marmer di Surabaya dan *transformational leadership* yang diterapkan manager HR-GA baik. Selain itu,

Wafiq Annisa Evika & Budiono. Pengaruh *knowledge management* dan *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening*

*knowledge management* secara positif dan signifikan mempengaruhi *job satisfaction*, serta *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Apabila perusahaan serta manager HR-GA memiliki *knowledge management* dan *transformational leadership* yang baik maka dapat meningkatkan *job satisfaction*. Selanjutnya *job satisfaction* secara positif dan signifikan mempengaruhi *employee performance*. *Job satisfaction* di perusahaan ini termasuk baik sehingga mampu meningkatkan *employee performance*. Serta *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh antara *knowledge management* terhadap *employee performance*, dan *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *employee performance*.

Keterbatasan pada penelitian ini adalah penelitian hanya berfokus pada bidang marmer yang sampelnya terbatas, dan hanya memfokuskan pada gaya kepemimpinan manager HR-GA, sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambah subjek penelitian lebih selain manager HR-GA. Selanjutnya terdapat saran dan rekomendasi, yaitu diharapkan pada perusahaan marmer Surabaya terutama pemimpin perusahaan dapat lebih meningkatkan *knowledge management* terutama pada *knowledge sharing*. Pemimpin diharapkan dapat lebih memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawan agar karyawan dapat berbagi pengetahuan atau informasi kepada rekan kerjanya, demi meningkatkan *employee performance* serta *job satisfaction*. Pemimpin salah satu perusahaan marmer di Surabaya serta manager HR-GA diharapkan bisa menjadi motivator serta pendengar yang baik bagi karyawan sehingga karyawan dapat lebih terinspirasi, serta pemimpin bersedia diajak berkomunikasi mengenai pekerjaan secara terbuka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas, *employee performance* serta *job satisfaction*. Agar *employee performance* pada salah satu perusahaan marmer di Surabaya ini semakin meningkat diharapkan pemimpin dapat menempatkan karyawannya sesuai dengan bakat dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Sehingga karyawan bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, serta dapat memenuhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Kepada peneliti selanjutnya yang akan meneliti mengenai *knowledge management* dan *transformational leadership* dapat menambahkan atau menggunakan variabel lain yang berpengaruh terhadap *employee performance* dan *job satisfaction* selain yang terdapat pada penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adzima, F., & Sjahrudin, H. (2019). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Organisasi Manajemen*, 1, 58–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.3459964>
- Agustina, Rosita, S., & Khalik, I. (2022). Pengaruh Knowledge Management dan Transformasional Leadership Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Puskesmas Meranti Kabupaten Merangin. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(1), 15–29. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i1>
- Akmalia, S. (2020). Pengaruh Knowledge Managemet Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pamapersada Nusantara Di Tenggarong. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 5(1), 153–167.
- Anis, E., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Asriani, S. M., & Zainurossalamia, S. Z. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pt. Mahakam berlian samjaya samarinda. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(3), 217–234.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9–10), 1085–1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>

- Bangalino, G. F. A., Nurwidiyanto, N., & Bopeng, L. S. (2019). Pengaruh knowledge management, technology dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Studi Kasus Pegawai Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Manokwari). *Cakrawala Management Business Journal*, 2(1), 292. <https://doi.org/10.30862/cm-bj.v2i1.20>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. In *European Journal of Personality* (Vol. 17, Issue SPEC. 1). <https://doi.org/10.1002/per.481>
- Cemil, B. M. S. A. H. M. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1). <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.172>
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modelling: Metode alternatif dengan partial least squares (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grahandika, G., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1349–1359. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1349-1359>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hussin, N., & Mokhtar, S. H. M. (2018). The Impacts of Knowledge Management Practices on Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 7(3). <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v7-i3/4371>
- Indra, S. B., Yuniarsih, T., Gaffar, M. F., Suryadi, E., Affandi, A., & Rohmawati, T. (2022). Job satisfaction as a mediator in improving employee performance through talent and knowledge management. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 9(5), 749–762. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i5.1060>
- Intan, A., & Nur, A. (2023). Pengaruh Knowledge Management, Lingkungan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Gendhis Multi Manis Blora. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(4), 654–667.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>

Wafiq Annisa Evika & Budiono. Pengaruh *knowledge management* dan *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening*

Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>

Le, B. D., Do, N. H., Le, T. T., & Pham, V. (2021). The Influence of Knowledge Management on Satisfaction and Job Performance: A case study of Lecturers at Vietnam National University, Hanoi. *Wseas Transactions On Business And Economics*, 18, 1554–1571. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.142>

Lestari, S. (1970). Pengelolaan diversitas karyawan dalam membangun keunggulan kompetitif. *Fokus Bisnis : Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 14(1), 1–7. <https://doi.org/10.32639/fokusbisnis.v14i1.35>

Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.

Monsow, E. Y., Runtuwene, R. F., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan di bank mayapada kcu mega mas manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(001). <https://doi.org/https://doi.org/10.35797/jab.v6.i001.%25p>

Patri, H., Noviantoro, D., & Septianti, D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Win Acces Telecommunication Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Bisnis*, 1(1), 2723–6056. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.3952886>

Purwoko, P., & Fikri, M. A. (2023). Kepemimpinan transformasional dan manajemen kualitas total pada kinerja karyawan: peran komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 138–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v11n1.p138-154%20>

Putri, P., & Nurdin, H. (2022). Pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan. Publishing Institution. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis UM Palembang*, 7(2). <http://jurnal.um-palembang.ac.id/motivasi>

Ramadhani, M. A., & Indawati, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Otonomi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1101–1112. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1101-1112>

Rania, T. I. (2022). Pengaruh transformational leadership terhadap job performance dengan work engagement sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 510–522. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v10n2.p510-522>

Ratan, A. M., Shahriar, H. M., & Khatun, M. (2020). The Impact of Knowledge Management Process on Job Satisfaction and Employee Retention. *International Journal of Management and Accounting*, 2(6), 119–130. <https://doi.org/10.34104/ijma.020.01190130>

Rembang, A. A., Kaseke, M. M., & Kepel, B. J. (2023). Pengaruh knowledge management dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan klinik utama spesialis mata smec manado. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 4(2), 626–636.

Samad, A., Muchiri, M., & Shahid, S. (2022). Investigating leadership and employee well-being in higher education. *Personnel Review*, 51(1), 57–76. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0340>

Sari, J., & Rokhmi Fuadati, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja: kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 1(1), 39–59. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i1.5133>

- Silahul, M., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>
- Ulfah, N. (2021). *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Organisasi*. 117–123.