



Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

I Made Yoga Adiprana*, Ida Bagus Ketut Surya

Universitas Udayana, Bali, Indonesia

*Email korespondensi: imadeyogaadiprana@gmail.com

Abstract

The objective of this study is to examine the mediating role of job satisfaction in the relationship between transformational leadership and employee performance. This research involved a sample of 88 employees selected through purposive sampling. Data were gathered via questionnaires and analysed using path analysis techniques with SPSS. The study aims to examine the mediating role of job satisfaction in the impact of transformational leadership on employee performance. The findings reveal that both transformational leadership and job satisfaction significantly influence employee performance in a positive direction, with transformational leadership also positively affecting job satisfaction. However, job satisfaction does not mediate the relationship between transformational leadership and employee performance. The practical implications of this study highlight the importance of transformational leadership in enhancing employee performance and job satisfaction. Organisations should focus on leadership development programs that cultivate transformational leadership qualities, such as inspiration, individualized support, and intellectual stimulation, to drive employee engagement and productivity. Additionally, while job satisfaction contributes positively to employee performance, it does not act as a mediator in this relationship. This suggests that organizations should directly enhance leadership effectiveness rather than solely relying on improving job satisfaction as a pathway to better performance. A strategic approach that integrates leadership development with performance-oriented initiatives can foster a more engaged and high-performing workforce.

Keywords: employee performance; job satisfaction; transformational leadership; leadership effectiveness; organizational commitment.

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p255-266>

Received: October 18th, 2024; Revised: January 27th, 2025; Accepted: March 18th, 2025; Available online: March 28th, 2025

Copyright © 2025, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen kunci dalam kesuksesan setiap operasi bisnis (Zeindra, 2020). Masalah kebahagiaan kerja dan perilaku organisasi yang sangat penting dipertimbangkan saat mengelola sumber daya manusia adalah kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Bozdogan, 2020). Dalam konteks ini, masalah kebahagiaan kerja, kepuasan, dan kinerja karyawan menjadi perhatian utama bagi banyak organisasi, terutama di era globalisasi yang meningkatkan persaingan tenaga kerja. Perusahaan dituntut untuk tidak hanya mempertahankan sumber daya yang ada, tetapi juga mengembangkan dan mengoptimalkan potensi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik. Salah satu faktor yang berperan penting dalam mencapai hal ini adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan motivasi, inspirasi, dan kinerja karyawan melalui visi dan nilai-nilai yang kuat (Arnanta & Utama, 2023). Teori kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) dan dikembangkan oleh Bass (1985). Teori ini menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dengan memberikan inspirasi, perhatian individual, dan

stimulasi intelektual. Dalam konteks kepuasan kerja, teori Herzberg (1959) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi (motivator), seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, serta faktor higienis, seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, dan kondisi kerja. Menurut Jabbar *et al.* (2020), pemimpin transformasional mampu mengangkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi dari yang mereka perlukan, sekaligus menghubungkan aspirasi masa depan dengan motivasi dan tujuan karyawan. Sasongko *et al.* (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Arifudin (2020), juga menemukan ada korelasi positif dan kuat antara kinerja karyawan dan filosofi kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Dalam organisasi, karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik diharapkan dapat berkontribusi secara maksimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan lebih efisien. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif menjadi sangat penting dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia.

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui visi yang kuat dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin. Dalam sektor jasa keuangan, pendekatan ini diterapkan dengan membangun tim yang solid, menyediakan pelatihan rutin, serta menciptakan atmosfer kerja yang positif dan mendukung. Pemimpin yang efektif mampu mendorong karyawan untuk berinovasi, mengambil inisiatif, dan mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal. Namun, meskipun kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Ketika pemimpin gagal memberikan arahan yang jelas atau membangun hubungan yang baik dengan tim, karyawan dapat kehilangan motivasi dan merasa tidak memiliki tujuan yang jelas, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas dan kinerja organisasi. Dalam banyak kasus, kurangnya dukungan dan komunikasi dari pemimpin berkontribusi terhadap penurunan semangat kerja, sebagaimana diungkapkan oleh Sulhan *et al.* (2022). Selain itu, Agustina *et al.* (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor kesehatan. Oleh karena itu, dalam pengelolaan sumber daya manusia, penting bagi pemimpin untuk tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperjelas ekspektasi, membangun komunikasi yang efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar kinerja karyawan tetap optimal dan organisasi dapat bersaing di pasar yang semakin kompetitif.

Kepemimpinan transformasional diharapkan tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga berdampak positif pada kinerja. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arah, tetapi juga memotivasi pengikut untuk melampaui batas-batas yang ada, mendorong terciptanya inovasi, dan membentuk budaya organisasi yang positif (Umri & Sukriadi, 2024). Selain itu, pemimpin transformasional juga memberi karyawan sebuah pengakuan dan penghargaan ketika tujuan tercapai (Juhro, 2020). Penghargaan dan pengakuan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan merupakan elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dan merasa dihargai, perusahaan dapat mencapai tujuan yang lebih tinggi, baik dari segi kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan fokus pada bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kedua faktor ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi manajemen yang lebih efektif.

Kajian Pustaka

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor juga dikenal sebagai teori motivasi-higienis dikemukakan oleh Herzberg (1959). Teori ini membagi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori utama: faktor motivasi dan faktor higienis. Faktor motivasi berkaitan dengan aspek intrinsik pekerjaan, seperti

pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, sifat pekerjaan, dan kesempatan untuk berkembang. Sementara itu, faktor higienis mencakup elemen ekstrinsik, seperti upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur pekerjaan, kualitas pengawasan, serta hubungan antar rekan kerja, atasan, dan bawahan. Herzberg berpendapat bahwa cara paling efektif untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tinggi, yaitu faktor-faktor motivasi yang dapat memberikan kepuasan kerja secara mendalam. Menurut Burns (1978) dan Bass (1985), kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui empat dimensi utama yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Model ini menekankan bahwa pemimpin harus berperan sebagai panutan, memberikan visi yang jelas, mendorong inovasi, serta memerhatikan kebutuhan karyawan secara individu.

Teori dua faktor Herzberg (1959) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor higienis, seperti kondisi kerja dan kebijakan perusahaan, serta faktor motivasi, seperti pencapaian dan pengakuan. Faktor higienis mencegah ketidakpuasan, sementara faktor motivasi meningkatkan kinerja. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, teori ini menjadi relevan karena kepemimpinan transformasional berfokus pada memotivasi dan menginspirasi karyawan, yang berhubungan erat dengan faktor motivasi Herzberg. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, mendorong kreativitas, dan memberikan perhatian individu akan meningkatkan kepuasan kerja melalui pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Meskipun faktor higienis seperti kondisi kerja dan gaji juga memiliki peran dalam menjaga kepuasan kerja, pengaruh kepemimpinan transformasional lebih terasa pada aspek motivasi yang langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari istilah prestasi kerja, merujuk pada hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Menurut Roz (2019), kinerja mencakup hasil kerja aktual yang diperoleh pegawai. Djuraidi dan Laily (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tamengkel dan Rumawas (2022) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Ramadhani dan Indawati (2021) mengungkapkan bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kemampuan bawaan, kemampuan yang bisa dikembangkan, insentif, lingkungan, dan evaluasi (Manzoor *et al.*, 2019). Tania *et al.* (2021) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja karyawan dapat menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mempertimbangkan keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan serta faktor internal dan eksternal perusahaan. Aspek-aspek yang diukur dalam kinerja mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak interpersonal. Afandi (2018) mengidentifikasi indikator-indikator kinerja yang meliputi kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi, inisiatif, ketelitian, kejujuran, kepemimpinan, dan kreativitas. Sugiono (2018) menambahkan enam indikator individu, antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas, yang berfokus pada pengukuran kualitas hasil kerja serta penggunaan sumber daya secara optimal.

Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap pengikutnya dengan cara memotivasi mereka untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi mendukung organisasi. Siswanto dan Hamid (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu melampaui kepentingan individu pengikut melalui daya tarik karismatik dan stimulasi intelektual. Menurut Robbins dan Judge (2017), pemimpin jenis ini memotivasi pengikut untuk mengelola kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, dengan cara memberikan perhatian individual, mendorong kreativitas, dan menggunakan pengaruh idealis, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi. Pengikut pemimpin transformasional terdorong untuk melampaui tugas mereka, didorong oleh emosi seperti iman, pengabdian, dan bahkan tantangan (Maulana, 2020).

Davis dan Newstrom (2017) menambahkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan transformasional termasuk komitmen pekerja, keinginan untuk berkontribusi, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini merujuk pada Żywiołek *et al.* (2022), yang mencakup motivasi inspirasional, yaitu kemampuan atasan dalam memotivasi kerja sama tim di perusahaan, serta pengaruh ideal, di mana atasan bertindak sebagai panutan dan memberikan pengaruh positif melalui perilaku yang baik. Selain itu, pertimbangan individu menjadi aspek penting, yang mencerminkan kapasitas atasan dalam berinteraksi secara personal dengan bawahan untuk memahami kebutuhan mereka. Terakhir, stimulasi intelektual mengacu pada kemampuan atasan dalam melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, sehingga mendorong pemikiran kritis dan inovasi di lingkungan kerja. Indikator ini digunakan karena memiliki relevansi dengan konsep yang diteliti.

Kepuasan Kerja

Kepuasan di tempat kerja merupakan perhatian penting, di mana setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda. Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai reaksi efisien atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Mandiyasa *et al.* (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja maksimal karyawan. Karena seseorang dapat merasa bahagia dalam satu aspek karier tetapi tidak dalam aspek lainnya, kepuasan kerja tidak bisa dianggap sebagai konsep tunggal (Lan *et al.*, 2019). Dalam penelitian ini, komponen yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan merujuk pada lima dimensi dari Luthans (2006), yaitu kepuasan gaji, kepuasan pengawasan, kepuasan promosi, kepuasan pekerjaan itu sendiri, dan kepuasan rekan kerja. Masing-masing dimensi ini menggambarkan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan gaji mencerminkan pandangan karyawan tentang kompensasi yang diterima dibandingkan dengan rekan-rekan mereka, serta bagaimana hal ini mencerminkan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kepuasan pengawasan berkaitan dengan dukungan yang diberikan oleh atasan dan sejauh mana mereka menunjukkan perhatian terhadap karyawan. Kepuasan promosi mencakup peluang yang tersedia untuk kemajuan karier, sementara kepuasan pekerjaan itu sendiri berfokus pada seberapa menarik dan bertanggung jawab pekerjaan yang diemban. Selain itu, kepuasan rekan kerja sangat dipengaruhi oleh kerjasama dalam tim, yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

Pengaruh antar Variabel

Gaya kepemimpinan mencerminkan tindakan pemimpin dalam memengaruhi pengikut untuk mencapai visi bersama. Kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin dan pengikut yang berbagi tujuan dengan menggambarkan nilai-nilai motivasi, kebutuhan, dan aspirasi organisasi. Pemimpin jenis ini mampu meningkatkan kesadaran pengikut tentang nilai dan pentingnya pekerjaan, serta menggerakkan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi, sehingga mendorong pengikut untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Bukit *et al.*, 2017: 52). Arifudin *et al.* (2020) menunjukkan adanya korelasi positif dan kuat antara kinerja karyawan dan filosofi kepemimpinan transformasional. Kasidjo (2022) juga menegaskan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Nugroho *et al.* (2022) juga mencatat bahwa gaya kepemimpinan ini berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Hairudinor *et al.* (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, yang disebabkan oleh kharisma dan dedikasi tinggi pemimpin dalam menjalankan tugasnya.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Jabbar *et al.* (2020), pemimpin transformasional mampu meningkatkan kebutuhan bawahan melampaui apa yang sebenarnya mereka butuhkan, serta menghubungkan aspirasi masa depan mereka dengan karyawan. Hal ini mendukung penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan. Maryen *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di

mana semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Hasil ini sejalan dengan Evawati *et al.* (2023) dan Sasongko *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Prasetyo *et al.* (2023) dan Djuraidi & Laily (2020) juga menegaskan adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

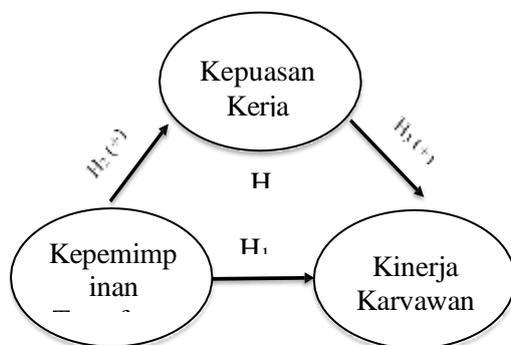
H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Filliantoni *et al.* (2019) menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas jika kemampuan kerja yang mereka berikan mendapatkan imbalan yang setimpal dari perusahaan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, yang pada gilirannya dapat meningkatkan semangat mereka dalam bekerja. Pegawai cenderung merasa puas ketika aspek-aspek pekerjaan dan diri mereka saling mendukung; sebaliknya, ketidakcocokan antara keduanya akan mengakibatkan ketidakpuasan (Mangkunegara, 2017). Kepuasan kerja mencerminkan kesesuaian antara harapan dan imbalan yang diterima dari pekerjaan, sehingga erat kaitannya dengan teori keadilan (Hartanto & Turangan, 2021). Lukita (2017) juga mencatat bahwa kepuasan kerja berkontribusi pada kinerja individu, terutama ketika didorong oleh gaya kepemimpinan transformasional.

H3: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan.

Kepuasan kerja memainkan peran krusial dalam menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan menciptakan dasar yang kuat untuk kepuasan kerja yang tinggi, tidak hanya dengan memberikan arahan yang jelas, tetapi juga dengan mengkomunikasikan visi perusahaan secara efektif, membangun hubungan yang erat, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dampak positif dari kepuasan kerja ini selanjutnya memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi, di mana karyawan yang puas cenderung lebih terikat secara emosional dengan nilai dan tujuan perusahaan. Yulianingsih dan Rahyuda (2020) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara parsial memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, yang juga didukung oleh temuan Bagaskara *et al.* (2023), Bhaskara dan Subudi (2018), serta Djuraidi dan Laily (2020). Selain itu, Priyatmo (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi elemen penting dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional, memberikan panduan berharga bagi pemimpin untuk merumuskan strategi yang dapat meningkatkan komitmen dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Gambar 1 menunjukkan metode penelitian.

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.



Sumber: Data diolah (2024)

Gambar 1. Metode Penelitian

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif dipilih karena mampu memberikan hasil yang lebih objektif, mengukur hubungan antara variabel secara statistik, serta memungkinkan generalisasi hasil penelitian terhadap populasi yang lebih luas. Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan keuangan di Jakarta Pusat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. X yang berjumlah 88 orang. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan metode *sampling* jenuh, di mana seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan penyebaran kuesioner *online* melalui Google Form dan menggunakan skala *Likert* 1-5. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis inferensial dengan bantuan *software* SPSS. Adapun langkah analisis data diawali dengan pengujian analisis statistik deskriptif, analisis jalur (*path analysis*), uji asumsi klasik, uji Sobel, uji *Variance Accounted For* (VAF).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup jenis kelamin, umur, jabatan, dan masa kerja dengan total sampel sebanyak 88 orang. Dari segi gender, mayoritas karyawan adalah laki-laki (68,18 persen), menunjukkan ketidakseimbangan yang dapat mempengaruhi dinamika tim dan kebijakan keberagaman. Berdasarkan usia, kelompok 34-41 tahun mendominasi (35,23 persen), diikuti oleh 18-25 tahun (34,09 persen), menandakan keseimbangan antara tenaga kerja berpengalaman dan karyawan muda. Dari sisi jabatan, sebagian besar responden menempati posisi manajerial, dengan 51,14 persen sebagai Agency Director dan 46,59 persen sebagai Associate Agency Director, mencerminkan struktur organisasi yang berorientasi pada pengambilan keputusan strategis. Sementara itu, masa kerja menunjukkan stabilitas tenaga kerja, dengan 42,05 persen memiliki pengalaman lebih dari satu tahun dan 37,50 persen lebih dari tiga tahun, mengindikasikan tingkat retensi yang cukup baik. Keberagaman dalam masa kerja dan usia mencerminkan perkembangan keterampilan serta pengalaman di perusahaan.

Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

Berdasarkan hasil analisis jalur maka dapat dirumuskan persamaan sub-struktural 1 yang terbentuk adalah sebagai berikut.

$$Z = \beta 1X + e1$$

$$Y = 0,351X + e1 \dots\dots\dots(1)$$

Persamaan sub-struktural tersebut diartikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki koefisien sebesar 0,351. Kepemimpinan transformasional memiliki arah pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, diartikan apabila kepemimpinan transformasional meningkat maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan, begitu juga sebaliknya apabila kepemimpinan transformasional menurun maka akan menurunkan kepuasan kerja. Berikut ini ditampilkan hasil perhitungan sub-struktural kedua pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Analisis Jalur Pada Sub-struktural 2

Model	R Square	Coefficients	Sig.
		Beta	
Kepemimpinan transformasional (X)	0,188	0,283	0,006
Kepuasan kerja (Z)		0,217	0,022

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil analisis jalur pada tabel 2 maka dapat dirumuskan persamaan sub-struktural yang terbentuk adalah sebagai berikut.

$$Y = \beta 2X + 3Z + e1$$

$$Y2 = 0,283X + 0,217 Z + e1 \dots\dots\dots(2)$$

Persamaan sub-struktural tersebut diartikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki koefisien sebesar 0,283, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, jika kepemimpinan transformasional meningkat, kinerja karyawan juga akan meningkat; sebaliknya, jika kepemimpinan transformasional menurun, maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan. Selain itu, variabel kepuasan kerja memiliki koefisien sebesar 0,217, yang juga menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, sedangkan penurunan kepuasan kerja akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan.

Menghitung Nilai Error Term

Dalam pengujian ini, nilai koefisien determinasi akan dianalisis untuk sub-struktural 1 dan sub-struktural 2, serta nilai variabel *error* untuk setiap sub-struktural. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menyusun model diagram jalur akhir. Persamaan (3) adalah hasil perhitungan nilai variabel *error* untuk masing-masing sub-struktural.

$$e_i = \sqrt{1 - R_i^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,105} = 0,895 \quad e_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,188} = 0,812 \dots \dots \dots (3)$$

Nilai *error* pada sub-struktural 1 (e_1) bernilai sebesar 0,895 yang menunjukkan bahwa ada variabel lain yang dapat menjelaskan kepuasan kerja di luar variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,895 (89,5%). Nilai *error* pada sub-struktural 2 (e_2) sebesar 0,812 menunjukkan bahwa ada variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan di luar dari variabel kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional sebesar 0,812 (81,2%).

Perhitungan koefisien determinasi total ditunjukkan pada rumus (4).

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (e_1)^2(e_2)^2 \\ &= 1 - (0,895)^2(0,812)^2 \\ &= 0,4718 \dots \dots \dots (4) \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0,4718 memiliki arti sebesar 47,18 persen variabel kinerja karyawan disebabkan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Sedangkan, sisanya sebesar 52,82 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Pengujian Hipotesis

Kriteria pengujian untuk menjelaskan interpretasi pengaruh antar masing-masing variabel sebagai berikut. Jika $\text{sig} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Jika $\text{sig} > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Berdasarkan hasil analisis jalur sub-struktural 2 pada tabel 2 diperoleh nilai Beta untuk kepemimpinan transformasional sebesar 0,283 dengan signifikansi (Sig.) sebesar 0,006. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima karena nilai Sig. 0,006 lebih kecil dari 0,05. Ini berarti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin meningkat pula kinerja karyawan, dan sebaliknya, penurunan dalam kepemimpinan transformasional akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis jalur sub-struktural 1 menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki nilai Beta sebesar 0,351 dan nilai Sig. Sebesar 0,002, maka dapat dikatakan hipotesis kedua diterima karena nilai Sig. $0,002 < 0,05$. Sehingga kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan apabila semakin baiknya kepemimpinan transformasional yang dirasakan pada karyawan, semakin meningkat pula kepuasan kerja pada karyawan, begitu juga sebaliknya apabila semakin menurun kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja pada karyawan semakin menurun.

Berdasarkan hasil analisis jalur sub-struktural 2 pada Tabel 2 menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki nilai Beta sebesar 0,217 dan nilai Sig. Sebesar 0,022, maka dapat dikatakan hipotesis ketiga diterima karena nilai Sig. $0,022 < 0,05$. Sehingga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan

terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan apabila semakin baiknya kepuasan kerja meningkat, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya apabila semakin menurun tingkat kepuasan kerja maka kinerja karyawan pada PT. X Jakarta Pusat semakin menurun.

Hasil Uji Sobel

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan menggunakan uji Sobel. Uji ini bertujuan untuk mengukur kekuatan pengaruh tidak langsung dari variabel kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Pengaruh tidak langsung tersebut dihitung dengan mengalikan koefisien jalur dari X ke Z (a) dengan koefisien jalur dari Z ke Y (b), sehingga menghasilkan nilai ab . *Standard error* untuk koefisien a dan b dinyatakan sebagai S_a dan S_b , yang digunakan untuk menghitung *standard error* dari efek tidak langsung. Jika nilai kalkulasi Z lebih besar dari 1,96 dengan tingkat kepercayaan 95 persen, maka variabel mediator dianggap signifikan dalam memediasi hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas, yang menunjukkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima.

$$Z = \frac{\beta_1\beta_3}{S\beta_1\beta}$$

$$Z = \frac{0,351 \times 0,217}{0,04}$$

$$Z = 1,904 \dots\dots\dots(5)$$

Berdasarkan hasil uji Sobel menunjukkan bahwa hasil $Z = 1,904 < 1,960$, maka hipotesis keempat ditolak yang artinya kepuasan kerja bukan merupakan variabel *intervening* atau mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya peningkatan kepemimpinan ini berdampak pada peningkatan kinerja, dan sebaliknya. Berdasarkan jawaban responden, para atasan telah berhasil membangun hubungan yang positif dan mendukung dengan karyawan melalui interaksi personal serta sikap terbuka terhadap ide-ide baru. Salah satu bentuk nyata dari praktik kepemimpinan transformasional yang diterapkan adalah sesi mentoring mingguan, di mana pemimpin tidak hanya memberikan arahan strategis tetapi juga mendengarkan masukan dari karyawan mengenai tantangan yang mereka hadapi. Selain itu, perusahaan secara rutin mengadakan pelatihan pengembangan keterampilan dan diskusi kelompok untuk mendorong karyawan agar lebih inovatif dan proaktif dalam menyelesaikan tugas mereka.

Pemimpin juga menerapkan pendekatan *individualized consideration* dengan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan dan aspirasi setiap karyawan. Misalnya, atasan secara aktif memberikan umpan balik konstruktif serta peluang promosi bagi karyawan yang menunjukkan kinerja unggul. Dengan menciptakan atmosfer kerja yang kondusif bagi pengembangan diri dan pertumbuhan karier, karyawan merasa lebih dihargai dan semakin termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Hal ini tercermin dari peningkatan inisiatif mereka dalam mengajukan ide-ide orisinal dan inovatif, yang berdampak pada efisiensi kerja serta pencapaian target organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Dua Faktor Herzberg, di mana kepemimpinan transformasional berfokus pada faktor motivasi yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui inspirasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Penelitian ini didukung oleh Djuraidi dan Laily (2020), Tamengkel dan Rumawas (2022), serta Ramadhani & Indawati (2021), yang semuanya menemukan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi, inspirasi, dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin. Organisasi yang menerapkan kepemimpinan

transformatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi pengembangan diri dan inovasi karyawan, sehingga mendorong peningkatan produktivitas dan pencapaian target perusahaan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang berarti peningkatan kepemimpinan ini berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja, dan sebaliknya. Berdasarkan jawaban responden, atasan telah mampu mendorong kerja sama tim, menjadi teladan bagi karyawan, serta menjalin interaksi secara individual. Atasan yang efektif dalam memotivasi kolaborasi tim menciptakan suasana kerja yang mendukung dan harmonis, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja mereka.

Selain itu, kepemimpinan yang inspiratif memberikan dorongan bagi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik, meningkatkan motivasi, serta memperkuat keterlibatan mereka dalam organisasi. Kemampuan pemimpin untuk berinteraksi secara individual dengan karyawan juga berperan penting, karena pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih dalam terhadap kebutuhan dan harapan setiap individu, sehingga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan teori Dua Faktor Herzberg, yang menekankan bahwa kepemimpinan transformatif berkaitan erat dengan faktor motivasi yang mendorong kepuasan kerja melalui visi yang jelas, kreativitas, dan perhatian terhadap individu. Penelitian ini didukung oleh Maulana *et al.* (2023), yang menemukan hubungan serupa dalam sektor kesehatan, serta Adiwantari *et al.* (2019) serta Djuraidi dan Laily (2020), yang juga mengonfirmasi pengaruh positif kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mendorong produktivitas di organisasi. Dengan adanya kepemimpinan yang mampu membangun kerja sama tim, menjadi teladan, serta memberikan perhatian individual, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mendukung pertumbuhan karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Mekanisme pengaruh ini dapat dijelaskan melalui beberapa faktor utama. Kepuasan terhadap keadilan penghasilan membuat karyawan merasa dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan komitmen mereka dalam bekerja. Ketika karyawan merasa bahwa penghasilan yang diterima sebanding dengan usaha dan kontribusi mereka, mereka cenderung lebih termotivasi, meningkatkan produktivitas, dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Selain itu, kepuasan terhadap arahan dan masukan dari atasan berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja. Dengan komunikasi yang jelas dan bimbingan yang memadai, karyawan memiliki kepercayaan diri serta pemahaman yang lebih baik mengenai tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga berkontribusi pada peningkatan kualitas keputusan dalam menjalankan pekerjaan. Kesempatan promosi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena karyawan yang melihat prospek pengembangan karier lebih cenderung meningkatkan kompetensi dan produktivitas mereka. Peluang ini tidak hanya memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi tetapi juga meningkatkan dedikasi dalam bekerja.

Di sisi lain, lingkungan kerja yang positif dan hubungan antar karyawan yang harmonis menciptakan suasana kerja yang nyaman serta mendorong kolaborasi. Ketika karyawan merasa dihargai oleh rekan kerja serta memiliki tim yang solid, mereka lebih mudah berbagi ide dan menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Dengan demikian, kepuasan kerja menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk terus berkembang dan memberikan kinerja terbaik mereka. Hal ini sejalan dengan teori Dua Faktor Herzberg (1959), yang menekankan bahwa kepuasan kerja, terutama yang berasal dari faktor motivasi seperti pencapaian dan pengakuan, berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam

meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong produktivitas organisasi. Karyawan yang merasa dihargai melalui keadilan penghasilan, dukungan atasan, serta kesempatan pengembangan karier cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan sistem kompensasi yang transparan dan adil, membangun komunikasi yang efektif antara atasan dan karyawan, serta menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas untuk mempertahankan kepuasan kerja.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, yang bertentangan dengan teori Dua Faktor Herzberg. Menurut teori ini, faktor motivasi seperti kepuasan kerja seharusnya dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan. Salah satu alasannya adalah karena pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja lebih kuat dibandingkan melalui kepuasan kerja. Meskipun kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja, hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu menjembatani hubungan tersebut. Selain itu, ada faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan kinerja karyawan, seperti motivasi intrinsik, dukungan sosial, atau budaya organisasi, yang mungkin lebih berperan dibandingkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja dan tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan juga menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional. Kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses kerja bisa menyebabkan kepuasan kerja tidak cukup kuat untuk menjadi perantara dalam meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Yusuf *et al.* (2021), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai negeri sipil melalui kepuasan kerja, meskipun pegawai merasakan kepuasan finansial. Selain itu, Agustina *et al.* (2022) juga mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja tidak signifikan terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa ada faktor lain yang lebih dominan dalam hubungan tersebut. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kinerja tidak cukup hanya dengan meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga harus didukung dengan strategi kepemimpinan yang efektif dalam mendorong motivasi dan produktivitas.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan tingkat kepuasan karyawan. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja, semakin besar kontribusi yang diberikan karyawan terhadap pencapaian organisasi. Namun, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Meskipun kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja, faktor ini tidak menjadi elemen utama yang mendorong peningkatan kinerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, salah satunya adalah jumlah responden yang relatif kecil dan terbatas pada satu organisasi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Selain itu, penelitian ini hanya mempertimbangkan satu variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja, tanpa mempertimbangkan kemungkinan adanya variabel lain yang dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan responden dari berbagai organisasi dan mempertimbangkan variabel mediasi lainnya seperti motivasi intrinsik, dukungan sosial, atau budaya organisasi guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Adiwantari, S. A., Bagia, I. W., & Suci, N. M. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(2), 101–111. <https://doi.org/10.23887/bjm.v5i2.22018>
- Arnanta, R., & Utama, B. (2023). Peran kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 3(1), 89–100. <https://doi.org/10.37366/master.v3i1.673>
- Bozdogan, S. C., & Aksoy, A. (2020). Effect of Transformational Leadership on Job Performance and Job Satisfaction. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 56–67.
- Davis, K., & Newstrom. (2017). *Perilaku Dalam Organisasi* (7th ed.). Erlangga.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>.
- Evawati, T., Yuliejantingsih, Y., & Nurkolis, N. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Se-Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 11(3), 314–327. <https://doi.org/10.26877/jmp.v11i3.14931>.
- Filliantoni, B., Hartono, S., & Sudarwati, S. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Karyawan Indomobil Nissan-Datsun Solobaru. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 3(01), 119–130. <https://doi.org/10.29040/jie.v3i01.460>.
- Hairudinor, Utomo, S., & Humaidi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS (JAB)*, 10(1), 48–54. <https://doi.org/10.35797/jab.v10.i1.48-54>
- Jabbar, M., Hussin, F., & Nazli, M. (2020). The Intervening Coherence of Quality Management and Empowerment on the Relationship between Leader Behaviour and Job Satisfaction among University Lecturers. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(5), 27–48.
- Jabbar, M. N., Mahmood, W., & Qambar, G. (2020). Mediating Role of Organizational Commitment and Work Environment on the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction. *Talent Development & Excellence*, 12(2s), 3974–3988.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior*. 9th ed. Boston: McGraw Hill Education
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk) Edisi Bahasa Indonesia. Andi.
- Mandiyasa, K. S., Darma Yasa, I. P. M., & Perdanawati, L. P. V. I. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Finansial Dan Semangat Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Usaha Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Maulana, H., Zaki, H., & S, H. T. H. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan pada RSIA Budhi Mulia. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis & Akuntansi*, 3, 783–791.
- Maulana, R. I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior PT Sinergi. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 4(2), 251–263. <https://doi.org/10.31294/jeco.v4i2.8011>
- Nugroho, A., Fauzobihi, F., & Anggraini, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Instruktur PT. United Tractors Tbk. Jakarta. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 8(1), 872–883. <https://doi.org/10.58258/jime.v8i1.2871>

- Oka, I. K. L., I Nengah. & Widiadnya, I. B. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bpr Suar Artha Dharma Kabupaten Badung. *VALUES*, 1(2), 42–50.
- Paparang, N. C. P. Areros, William A. & Tatimu, Ventje. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 11923.–1
- Prasetyo, I., A. H., & Rekarti, E. (2023). Peran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, 4(5), 657–664. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i5>
- Putra, I. M. A., & Surya, I. B. K. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Toyota Auto 2000 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 405–425. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p01>
- Rahyuda, I. K. (2016). *Metode Penelitian Bisnis* (1st ed.). Udayana Press.
- Ramadhani, Muhammad Alief. & Indawati, Nurul. (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>.
- Riduwan, & Kuncoro. (2011). *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta. Alfabeta.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*, (9th ed.). Prentice Hall. Sagala, S. (2018). *Pendekatan dan model kepemimpinan* (Ed. 1., Ce). Kencana.
- Sasongko, A. G., Hairudinor, H., & Syafari, M. R. (2021). Pengaruh Budaya organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 10(1), 62–72. <https://doi.org/10.20527/jbp.v10i1.9958>
- Sulhan, M., Abdurrohman, N., & Hafiz, M. (2022). Korelasi kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dosen di Bandung. *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 32–44. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v4i1.229>
- Tamengkel, Lucky. & Rumawas, Wehelmina. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dan Keinginan Keluar Karyawan: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 52–60.
- Tania, T., Haryadi, D., Mirza, W. W., & Khairusy, A. M. (2021). Improving employee performance with structural empowerment and transformational leadership through job satisfaction, organizational citizenship behavior and interpersonal trust (study at PT . BPRS Cilegon Mandiri). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(11), 91–102.
- Widayanti, L. J. & Widiastini, N. M. A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Bagian Moulding Kayu Pt. Adi Karya Graha Mulya. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 47–55.
- Yulianingsih, N. L. S., & Rahyuda, A. G. (2020). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Kutabex Beach Front Hotel Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 2003–2023. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i05.p18>
- Yusuf, W B. S. & Hartati, A. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kabupaten Bantul). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 18(1), 1–9.
- Zeindra, F. A., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(2), 335–351.