

## ***The Mediating Role Of Job Satisfaction On The Relationship Between Transformational Leadership And Employee Performance***

### **Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

**Yunisa Prinda Salvia<sup>1\*</sup>, Suhana<sup>2</sup>**  
Universitas Stikubank Semarang<sup>1,2</sup>  
[yunisaprindasalvia@mhs.unisbank.com](mailto:yunisaprindasalvia@mhs.unisbank.com)<sup>1</sup>

\*Corresponding Author

---

#### **ABSTRACT**

*This study aims to identify the influence of effective leadership on employee job satisfaction and performance at the Secretariat of the Central Java Provincial DPRD. To achieve this goal, data from 104 employees were analyzed using SmartPLS 3.2.9 software. The results of the study revealed a positive relationship between leadership style and employee job satisfaction and performance. Transformational leadership has been shown to have a positive and significant impact on employee performance and job satisfaction, and employee performance also shows a positive and significant impact on job satisfaction. In addition, job satisfaction positively affects employee performance. This study basically shows that effective leadership can improve employee morale, which in turn improves overall work performance.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Employee Performance, Job Satisfaction.

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan yang efektif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah. Untuk mencapai tujuan tersebut, data dari 104 pegawai dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.2.9. Hasil penelitian mengungkapkan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta kepuasan kerja, dan kinerja pegawai juga menunjukkan dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja secara positif mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini pada dasarnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan moral pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja kerja secara keseluruhan.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

#### **1. Pendahuluan**

Globalisasi dewasa ini bergerak menuju fase *megatrend* dimana setiap negara berusaha untuk tidak ketinggalan. Perubahan ini terlihat dalam percepatan digitalisasi global yang melibatkan seluruh masyarakat, sementara pemerintah terus meningkatkan profesionalisme dan integritas dalam pelayanan publik.

Sumber daya manusia ialah salah satu komponen penting organisasi yang memungkinkan penggerak sumber daya lainnya. Agar tujuan perusahaan dapat dicapai dengan sukses, pemberdayaan SDM di perusahaan wajib diarahkan oleh gaya kepemimpinan yang tepat. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinannya. Pemimpin memberikan pujian, penghargaan, dan motivasi kepada karyawan untuk mendorong mereka untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.

Dalam manajemen SDM, kinerja karyawan sangat penting. Evaluasi prestasi kerja menjadi ukuran keberhasilan karyawan di perusahaan, terutama lewat pencapaian dan tanggung jawab pada tugas mereka (Priyatmo et al., 2018). Banyak faktor *internal* begitu pula *eksternal* organisasi dimana bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor pengaruh akan performa kerja karyawan bisa dibagi menjadi dua: faktor internal (seperti suasana kerja, semangat kerja, dan gaya kepemimpinan) dan faktor eksternal (seperti persaingan bisnis dan kebijakan pemerintah) (Wulandari & Ratnawati, 2019).

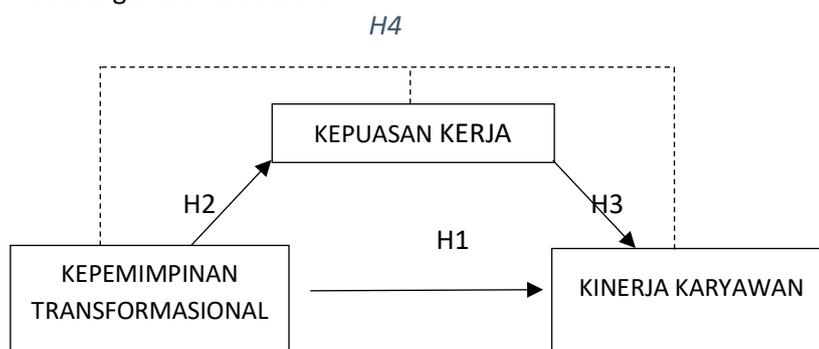
Dalam riset dimana dilaksanakan oleh Setyo et al., (2016) Gaya kepemimpinan transformasional berhubungan erat dengan performa kerja karyawan. Setiap pegawai berkontribusi dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku maksimal serta kesadaran terhadap pesatnya perkembangan perusahaan. Sebagai pemimpin, perannya ialah mempengaruhi kinerja karyawan dengan memandu mereka dalam melaksanakan tugas. Gaya kepemimpinan yang baik bisa meningkatkan motivasi kerja karyawan secara tidak langsung lewat hubungan yang kuat dengan motivasi mereka.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja dengan cara memberikan bimbingan dan menjadi teladan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Seorang pemimpin tidak hanya memberikan arahan tetapi juga motivasi karyawan untuk bekerja dengan semangat. Temuan ini sesuai dengan riset sebelumnya dimana menegaskan kepemimpinan transformasional secara signifikan berkontribusi positif pada peningkatan kepuasan kerja karyawan (Torlak & Kuzey, 2019).

Kepuasan kerja ialah perasaan individu pada pekerjaannya, dipengaruhi oleh kinerja individu dan factor-faktor eksternal seperti situasi kerja, hasil pekerjaan, dan lingkungan kerja. Jika pegawai merasa imbalan yang diterima melebihi harapan, maka cenderung puas. Hal ini mempengaruhi kehadiran, motivasi, dan keputusan untuk mencari pekerjaan baru. Penelitian memperlihatkan jika perasaan puas akan pekerjaan sangat berpengaruh pada performa kerja karyawan (Jufrizen & Hutasuhut, 2022).

Kepemimpinan transformasional bernilai pengaruh terhadap kepuasan kerja sekaligus performa kerja karyawan. Pemimpin yang memiliki visi jelas dapat memotivasi karyawan. Dukungan yang diberikan oleh karyawan. Kekurangan kepercayaan dan rasa hormat dapat berdampak negative pada kepuasan kerja. Karyawan dimana tidak puas dengan kompensasinya cenderung kurang produktif serta mungkin meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, perhatian pada kepuasan karyawan sangat penting karena mempengaruhi pada kinerja mereka (Putra & Surya, 2020).

Berdasarkan uraian diatas terkait melalui mekanisme apa saja pemimpin dengan manajerial transformasional mampu mendongkrak kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan peran penting rasa puas akan pekerjaan sebagai variabel mediasi, bisa dilihat melalui gambar di bawah:



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis**

## 2. Tinjauan Pustaka

### A. Kinerja karyawan

Mengacu pada Mangkunegara (2009:67), unjuk kerja/kinerja dapat diartikan sebagai luaran kerja yang diperoleh pekerja yang meliputi elemen kualitas maupun kuantitas sebagai upayanya menhandel berbagai variasi tugas yang menjadi amanatnya. Mengacu pada pendapat Bernandin dan Russel seperti yang dikutip oleh Miswan (2010:13-14), evaluasi terdiri dari enam (enam) standar utama, yakni:

1. Kualitas ialah tingkat kesempurnaan atau pencapaian tujuan dimana diharapkan dari suatu kegiatan atau hasil.
2. Kuantitas ialah banyaknya output dimana dihasilkan, seperti uang, unit, atau siklus kegiatan.
3. Ketepatan Waktu ialah pencapaian seberapa jauh kegiatan diselesaikan tepat waktu, dengan mempertimbangkan koordinasi dengan output lain sekaligus waktu yang ada.
4. Efektivitas biaya (efektivitas biaya): bagaimana aset organisasi (manusia, keuangan, teknologi, juga material) dipakai guna mendapat luaran terbaik dan menekan restitusi.
5. Kebutuhan Pengawasan: Tingkat pengawasan yang dibutuhkan oleh seorang manajer untuk memastikan jika tugas dilaksanakan dengan benar.
6. Dampak Interpersonal (Dampak Interpersonal): Tingkat mempertahankan harga diri, reputasi baik, dan kolaborasi di tempat kerja.

### B. Kepuasan kerja

Respons positif karyawan pada pekerjaannya, dimana mencakup perasaan dan perilaku, menurut Afandi (2018:74). Merujuk Mangkunegara (2017:120), kepuasan kerja terdiri dari dua elemen utama: faktor tenaga kerja dan faktor apa pekerjaan pada profesi tersebut. Faktor karyawan mencakup aspek-aspek diantaranya intelegualitas, kecakapan spesifik, umur, seks, tipologi fisik, derajat pendidikan, keahlian profesional, kurun jabatan, kepribadian, keadaan emosional, kemampuan kognitif, cerapan, dan perilaku kerja. Di sisi lain, faktor pekerjaan mencakup elemen-elemen seperti kerangka organisasi, hierarki, penunjukan pekerjaan, kompetensi manajerial, keamanan keuangan, prospek kemajuan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Spector (1997) menguraikan berbagai elemen yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja, diantaranya termasuk upah (yang mencakup tunjangan), jenjang karier, kepemimpinan, apresiasi prestasi, birokrasi kerja, kolega, karakteristik pekerjaan, dan kepiawaian komunikasi.

### C. Kepemimpinan transformasional

Bass dan Avolio (1997) mengemukakan jika gaya kepemimpinan transformasional ialah jenis kepemimpinan dimana dapat memotivasi anggotanya guna mencapai hasil yang luar biasa sambil mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka sendiri. Influence ideal, individualized consideration, inspirational motivation, serta intellectual stimulation ialah empat karakteristik gaya kepemimpinan transformasional.

Keempat karakteristik itu masing-masing mempunyai definisi operasional berikut:

1. Pengaruh ideal diartikan selaku gaya kepemimpinan dimana berani mengambil risiko sekaligus bertindak secara konsisten dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, jadinya bisa diandalkan guna melaksanakan apa yang benar.
2. Pertimbangan individu didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan dimana memperhatikan kebutuhan individu dalam kelompok guna mencapai prestasi yang lebih baik.
3. Motivasi inspirasional diartikan selaku gaya kepemimpinan dimana bisa membangkitkan semangat bekerja sama dalam tim, bersemangat dalam bekerja, serta optimis di tempat kerja.

- Semangat intelektual diartikan selaku gaya kepemimpinan dimana bisa membangkitkan semangat bekerja sama dalam tim.

### 3. Metode Penelitian

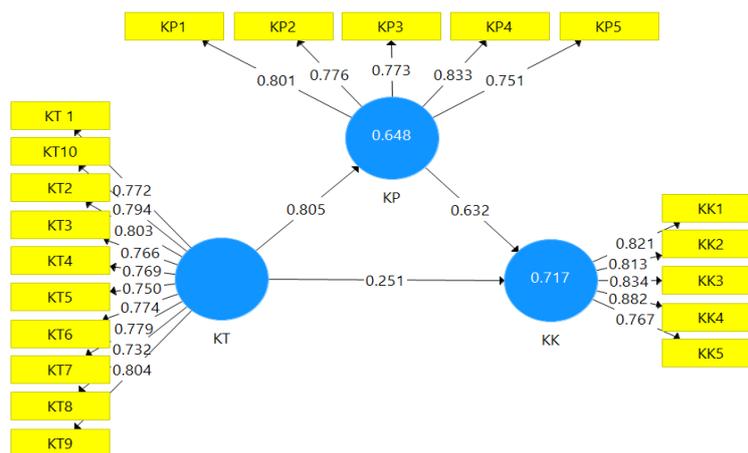
Data primer dimana dipakai di riset ini didapat langsung dari lapangan. Peserta mengisi kuesioner di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Tengah. Menurut Sugiyono (2019), kuesioner dipakai guna mengumpulkan data dari responden, dimana meliputi serangkaian pertanyaan terstruktur dan terbuka yang relevan dengan subjek penelitian. Penelitian ini melibatkan sampel sebanyak 104 karyawan; skala likert dipakai guna mengukur semua variabel dalam kuesioner. Riset ini memakai SmartPLS 3.2.9 untuk melaksanakan analisis. Untuk mengukur hubungan variabel laten dengan indikatornya, analisis memakai model pengukuran luar, yang dikenal sebagai (*outer model*). Validitas dan realibilitas yang diuji termasuk *convergent validity*, *discriminate validity*, dan *composite reliability*. Model struktural berdasarkan teori substansi, yakni *coefficient of determination*, *predictive relevance*. Evaluasi terhadap hubungan kausal baik sifatnya indirek maupun tidak antara variabel-variabel yang diteliti.

### 4. Hasil dan Pembahasan

Di riset ini memakai alat analisis data yakni program SmartPLS versi 3.2.9 lewat 2 tahapan. Tahap pertama, yaitu pengujian *outer model*, bertujuan untuk mengkonfirmasi validitas konstruk (variabel laten dan indikatornya); sedangkan tahap kedua, yaitu pengujian *inner model*, bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian terkait hubungan antar variabel laten.

#### Analisis Outer Model

Pada tingkat analisis *outer model* diketahui adanya tiga aspek yang perlu diuji, yakni validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit.



**Gambar 1. Model Pengukuran Outer dengan SmartPLS**

Sumber: Data Primer yang diolah pada tahun 2024

Pada figur 2, tampak jika kalkulasi *outer loading value* dari sekian indikator pernyataan variabel pemimpin dengan manajerial transformasional, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan mempunyai *outer loading value* > 0,5. Sehingga, dapat diambil kesimpulan jika semua indikator yang ada dikatakan memenuhi syarat sekaligus diestimasi valid.

**Tabel 1. Nilai Convergent Validity dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Nilai AVE
----------	------------------	-------------------------------	-------------------------------	-----------

Kinerja Karyawan	0,881	0,914	0,938	0,679
Kepuasan Kerja	0,851	0,894	0,894	0,62
kepemimpinan Transformasional	0,927	0,938	0,938	0,6

Sumber: Data Primer yang di olah pada tahun 2024

Dalam tahapan analisis *discriminant Validity* dan *Composite Reliability* ada beberapa kriteria dimana wajib diwujudkan. Pertama nilai *Combrach's Alpha* wajib  $>0,7$ . Kedua, nilai *Composite Reliability* wajib  $>0,7$ . Ketiga, nilai *Average Variance Extracted* (AVE)  $>0,5$ . Berdasarkan luaran analisis, instrumen pengukuran yang diaplikasikan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa indikator-indikator penelitian berhasil mengukur konstruk laten yang dimaksud (validitas konvergen) dan memiliki konsistensi internal yang tinggi (reliabilitas komposit). *Value* Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,7 untuk segenap variabel laten mengindikasikan tingkat internal konsistensi yang tinggi antar item dalam masing-masing variabel. Selain itu, nilai *Composite Reliability* yang melebihi 0,7 menunjukkan bahwa indikator-indikator berhasil menjelaskan varians laten variabelnya. *Value* *Average Variance* yang diekstrak  $>0,5$  juga menunjukkan bahwa varians laten lebih banyak dijelaskan oleh indikator-indikatornya dibandingkan dengan faktor lain.

### Analisis Inner Model

Dipakai guna mengevaluasi hubungan antar variabel dengan melihat *R-square* dan signifikan parameter jalur structural. Penelitian ini melibatkan variabel independen yakni kepemimpinan transformasional (X), variabel dependen yakni kinerja karyawan (Y) serta variabel intervening yakni kepuasan kerja (Z).

**Tabel 2. Nilai R-square**

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.714	0.709
Kepuasan Kerja	0.657	0.653

Sumber: Data Primer yang di olah pada tahun 2024

Berdasarkan tabel, gaya kepemimpinan dan kepuasan karyawan menjelaskan 71% variasi kinerja karyawan, sementara 29% sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Kategori kinerja karyawan termasuk dalam kategori sedang karena nilai *R-square* berada di rentang 0,50 - 0,75. Kemudian, kepuasan kerja dapat dijelaskan sejumlah 65,7% lewat variabel kepemimpinan transformasional, dengan sisanya 34,3% dijelaskan oleh variabel lain. Kategori kepuasan kerja juga termasuk dalam kategori sedang berdasarkan rentang nilai *R-square* yang sama.

**Tabel 3. Nilai Q-Square**

Variabel	Q-Square
Kepuasan kerja	0,128
Kinerja Karyawan	0,369

Sumber: Data Primer yang di olah pada tahun 2024

Dari tabel itu, dapat dilihat jika variabel kepuasan kerja mempunyai nilai *Q-Square* sejumlah 0,128 sekaligus variabel kinerja karyawan sejumlah 0,128. Kedua variabel itu mempunyai nilai lebih dari 0, jadi bisa ditarik kesimpulan jika variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan dianggap relevan untuk memprediksi model penelitian.

### Hasil Uji Hipotesis

Hubungan antara variabel laten di model riset ini tampak dari hasil koefisien jalur (*path coefficients*) yakni:

**Tabel 4. Specific Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KT - KK	0.232	0.235	0.096	2.408	0.016
KT - KP	0.810	0.810	0.039	21.018	0.000
KP - KK	0.646	0.640	0.099	6.533	0.000

Sumber: Data Primer yang di olah pada tahun 2024

- Koefisien jalur atau estimasi kekuatan hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan memperlihatkan nilai original sample sejumlah 0,232, memperlihatkan adanya pengaruh positif antara kedua variabel itu. Nilai P-values sejumlah 0,016, yang lebih kecil dari 0,05, memperlihatkan signifikansi statistik. Berdasarkan data ini, dapat disimpulkan jika H1 diterima karena ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
- Koefisien jalur atau estimasi kekuatan hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memperlihatkan nilai original sample sejumlah 0,810, memperlihatkan adanya pengaruh positif antara kedua variabel itu. Nilai P-values sejumlah 0,000, yang lebih kecil dari 0,05, memperlihatkan signifikansi statistik. Berdasarkan data ini, dapat disimpulkan jika H2 diterima karena ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.
- Koefisien jalur atau estimasi kekuatan hubungan langsung antara rasa puas akan pekerjaan dan performa kerja karyawan memperlihatkan nilai dari lapangan sejumlah 0,646, memperlihatkan adanya pengaruh positif antara kedua variabel itu. Nilai P-values sejumlah 0,000, dimana  $< 0,05$ , memperlihatkan signifikansi statistik. Dari data ini, bisa diambil simpulan jika H3 diterima, yaitu terkonfirmasi memiliki daya dampak positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 5. Specific Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KT - KP - KK	0.524	0.519	0.084	6.198	0.000

Sumber: Data Primer yang di olah pada tahun 2024

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari analisis mediasi, diperoleh dukungan empiris yang menarik mengenai fungsi kepuasan kerja sebagai faktor mediasi dalam korelasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Koefisien jalur tidak langsung yang dihitung 0,542, di samping tingkat signifikansi  $p < 0,05$ , menandakan bahwa dampak kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan dimanifestasikan tidak hanya melalui rute langsung, tetapi juga melalui rute tidak langsung yang melibatkan kepuasan kerja karyawan yang meningkat. Akibatnya, proposisi bahwa rasa puas akan pekerjaan bertindak selaku mediator dalam keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dianggap valid.

## Pembahasan

Tujuan riset ini ialah untuk menemukan bukti empiris perihal peran mediasi rasa puas akan pekerjaan antara kepemimpinan transformasional pada performa kerja karyawan. Penelitian ini memberikan indikasi jika dengan adanya kepemimpinan transformasional mampu mengarahkan, mengoordinasikan, dan menggerakkan perubahan nilai-nilai yang relevan untuk mendorong perubahan positif di masa depan. Hal ini menciptakan kepercayaan, sikap, perilaku,

dan kebutuhan emosional yang sesuai bagi bawahan. Ini membuat karyawan merasa dipercaya, bangga, loyal, dan menghormati atasan mereka, sehingga meningkatkan kinerja mereka melebihi harapan.

Penelitian dari Wulandari & Ratnawati, (2019) menegaskan jika peran Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan menumbuhkan motivasi, memberikan contoh, dan meningkatkan kecerdasan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu karyawan melaksanakan strategi perusahaan dan membuat rencana untuk masa depan. Pegawai merasa puas jika pemimpin dapat berperilaku adil didalam organisasi dan pemimpin diperlakukan baik jika pegawai merasa puas atas kinerjanya.

Temuan riset ini relevan dengan temuan riset terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dilaksanakan Safitri & Suhana (2024), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan Toserba Myga di Brebes. Makin baik kepemimpinan transformasional diimplementasikan maka kepuasan kerja juga akan makin meningkat (Haliq & Sunaryanto, n.d.2023).

Kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja (Roz, 2019). Tercapainya tingkat kepuasan kerja yang tinggi di kalangan karyawan sangat penting untuk menjaga stabilitas dan kinerja organisasi. Empat karakteristik kepemimpinan transformasional yang diidealkan seperti pengaruh, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu sangat membantu karyawan dalam mencapai kepuasan. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Ini memperlihatkan pentingnya kepemimpinan dalam organisasi untuk menciptakan lingkungan yang menyenangkan dan memotivasi pemimpin ataupun karyawan Priyatmo et al., (2018).

Kepemimpinan transformasional mempunyai visi yang jelas sekaligus dapat memotivasi karyawan. Karyawan menginginkan dukungan pemimpin untuk mencapai target penjualan dengan lebih baik. Kurangnya kepercayaan dan rasa hormat dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang tidak puas dengan bonus atau gaji cenderung kurang produktif dan bisa meninggalkan perusahaan. Jadi, pentingnya bagi atasan untuk memperhatikan kepuasan karyawan ini mempengaruhi kinerja mereka (Putra & Surya, 2020).

## **5. Penutup**

### **Kesimpulan**

Dari analisis data sekaligus pembahasan dimana diuraikan untuk mengetahui peran mediasi kepuasan kerja pada kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Prov. Jawa Tengah bisa diambil simpulan yakni:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan di Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Daerah Prov. Jawa Tengah. Hasil penelitian ini memperlihatkan peningkatan kepemimpinan transformasional akan menyumbang peningkatan kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja di kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Prov. Jawa Tengah. Hasil ini memperlihatkan jika adanya pimpinan sangat baik dalam memberikan dorongan dan motivasi pada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan di kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Prov. Jawa Tengah. Temuan riset ini memperlihatkan jika dengan adanya kepuasan kerja yang meningkat maka akan meningkat pula kinerja karyawan.

4. Analisis mediasi mengungkapkan bahwa kepuasan kerja secara parsial memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di lingkungan DPRD Provinsi Jawa Tengah.

#### Daftar Pustaka

- Afandi. (2018). Kepuasan Kerja sebagai sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang pada pekerjaannya secara keseluruhan ataupun pada berbagai aspek dari pekerjaannya. Dalam J. T. Soemarsono (Ed.), *Psikologi Industri dan Organisasi* (pp. 74). Penerbit Buku Kedokteran EGC
- Haliq, H., & Sunaryanto, K. (n.d.). *The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment on Employee Performance*. 6, 2988–7615. <https://doi.org/10.47353/ijema.v1i6.71>
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Behavior Organizational Citizenship on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 162–183. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i2.1682>
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung). Remaja
- Miswan. 2010. *Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja pada Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung (Studi Pada Jurusan/Program Studi di Lingkungan Universitas Swasta Se-Kota Bandung)*. Thesis Dosen STIA Bandung, tidak dipublikasikan.
- Novia Divayan Safitri, & Suhana. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kecerdasan Emosional pada Kepuasan Kerja pada Karyawan Toserba Mayga Kabupaten Brebes. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5), 4615–4627. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.1896>
- Priyatmo Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universita Esa Unggul, C., Jalan Arjuna Utara No, J., & Jeruk, K. (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL pada KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA. In *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja Jurnal Ekonomi* (Vol. 9).
- Putra, I. M. A., & Surya, I. B. K. (2020). PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL pada KINERJA KARYAWAN TOYOTA AUTO 2000 DENPASAR. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 405. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p01>
- Roz, K. (2019). JOB SATISFACTION AS A MEDIATION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE FOOD INDUSTRY IN MALANG CITY. In *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal* (Vol. 3, Issue 2). <http://www.jurnal.stie-aas/ijebar>
- Setyo, D., Djudi, P., Gunawan, M., & Nurtjahjono, E. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL pada KINERJA KARYAWAN lewat KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol* (Vol. 39, Issue 1).
- Spector, PE *Kepuasan Kerja: Lamaran, Penilaian, Penyebab, dan Akibat*; Sage: Seribu Oaks, CA,AS, 1997.
- Sugiyono (2019) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Wulandari, T., & Ratnawati, I. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI pada KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 8(4), 43–57. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>