

## Peran Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada kinerja Karyawan

Royyan Fakhruddin Rifai

Universitas Darunnajah

E-mail: [fakhruddinroyyan89@darunnajah.ac.id](mailto:fakhruddinroyyan89@darunnajah.ac.id)

### Article History:

Received: 22 Mei 2024

Revised: 01 Juni 2024

Accepted: 03 Juni 2024

### Keywords: Kinerja

Karyawan, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan kerja

**Abstract:** Penurunan kinerja karyawan dianggap sebagai ancaman besar bagi setiap organisasi. Organisasi mengalami tekanan besar dalam mencari solusi untuk mencegah dan memperbaiki masalah kinerja, dimana hal itu akan berpengaruh pada kualitas produksi dan pelayanan terhadap konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk menilai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini bermanfaat untuk menginspirasi manajemen dalam mempersiapkan strategi untuk mengurangi masalah penurunan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Hariqu Mulia Sejahtera dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Sampel sebanyak 120 responden diambil menggunakan metode simple random sampling. Metode penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan pada kinerja karyawan, dan berpengaruh signifikan pada variabel kepuasan kerja dan Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan.

## PENDAHULUAN

Dengan berkembangnya zaman yang begitu cepat dan dinamis, setiap perusahaan yang bergerak dibidang apapun akan dituntut untuk cepat beradaptasi dengan berbagai perubahan. Salah satu perusahaan yang cukup Di era globalisasi seperti yang kita alami sekarang, setiap perusahaan harus selalu mempersiapkan diri dengan baik untuk menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi Karena dengan bertambahnya jumlah pesaing, maka persaingan antar pelaku ekonomi juga semakin meningkat. Setiap perusahaan pastinya memiliki tujuan yang ingin dicapai, itulah yang menjadi alasan mengapa organisasi bisnis itu dibangun. Perusahaan harus dapat menjalankan bisnisnya dengan ide dan tindakan terbaik untuk mencapai hal tersebut, dan juga harus memiliki strategi baru yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di segala bidang. Faktor sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor pendukung yang harus diperhatikan dengan baik guna mencapai tujuan perusahaan (Ayundasari, Sudiro, & Irawanto, 2017).

Sampai saat ini, masalah SDM masih menjadi pusat perhatian setiap organisasi. SDM sangat penting menurut sudut pandang kelangsungan hidup suatu organisasi, karena mereka memainkan peran penting dalam mendukung keunggulan organisasi. SDM yang unggul merupakan salah satu unsur yang dibutuhkan pada setiap bisnis, terutama dalam era saat ini, karena kualitas SDM yang baik secara signifikan akan meningkatkan nilai organisasi (Kuswati, 2020). Kinerja yang buruk merupakan salah satu masalah yang dihadapi oleh banyak perusahaan saat ini. Hal ini mencerminkan kegagalan perusahaan dalam mengelola kualitas karyawannya dan tentunya akan menjadi ancaman serius bagi perusahaan jika masalah tersebut tidak segera diatasi (Prasetyo, Riadi, Rinawati, & Resawati, 2021).

Faktor kepemimpinan memainkan peran yang penting dalam memecahkan masalah tersebut. Karena di semua industri, terutama yang berfokus pada layanan dan kepuasan pelanggan, faktor kepemimpinan sangat berpengaruh dalam kesuksesan organisasi (Khan, Ismail, Hussain, & Alghazali, 2020). Tentu saja, ada kelebihan dan kekurangan dari gaya kepemimpinan masing-masing pemimpin, dan gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu yang dianggap efektif dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Kepemimpinan transformasional dianggap mampu untuk membuat karyawan berkinerja lebih baik dan bersedia mengambil peran yang melampaui apa yang diharapkan perusahaan dari mereka. Penelitian Nugroho *et al.* (2020), Buil *et al.* (2019) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merangsang kinerja karyawan secara positif. Kinerja karyawan merupakan prestasi yang mereka capai selama mereka bekerja. Gaya kepemimpinan transformasional juga ditemukan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah representasi tanggapan yang terukur terhadap pekerjaan tertentu, yang merupakan bentuk kepuasan individu terhadap pekerjaan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka kinerja mereka pun juga akan meningkat.

Gaya kepemimpinan Transformasional akan sangat dibutuhkan dalam organisasi, tidak terkecuali organisasi yang bergerak dibidang konveksi atau garmen. Salah satu organisasi yang bergerak dibidang tersebut adalah PT. Hariqu Mulia Sejahtera yang mana perusahaan ini juga merupakan perusahaan terbesar yang bergerak di bidang garmen di kota Ponorogo, dan salah satu masalah yang cukup sering dihadapi oleh perusahaan tersebut adalah menurunnya kualitas kinerja karyawan. Sehingga disini diperlukan pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya, Sehingga para karyawan mampu untuk selalu bekerja dengan baik.

## **LANDASAN TEORI**

Penelitian ini diuraikan berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET). Blau (1964) dalam teori ini menunjukkan bahwa serangkaian interaksi yang dapat terjadi antara dua pihak (seperti pemimpin dan pengikut) biasanya akan menimbulkan kewajiban dari satu pihak untuk memberikan kepada pihak lain suatu hal yang serupa dan seperti apa yang ia terima (Ghadi *et al.*, 2013). Dalam teori ini disebutkan bahwa suatu pihak kemungkinan besar akan membalas ke pihak lain sesuai dengan apa yang ia dapat. Konsep kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional dinilai mampu mempengaruhi bawahannya untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Pemimpin transformasional akan cenderung mendorong karyawan untuk mengesampingkan kepentingan mereka pribadi, selalu memberikan *feedback* atas segala upaya para karyawan, serta membantu mereka untuk menjadi pribadi yang lebih kreatif, inovatif (Bass, 1985).

---

Para pemimpin transformasional akan berusaha untuk mendorong kesadaran pengikut akan pekerjaannya dengan cara menetapkan target dan impian yang tinggi serta diimbangi dengan penyaluran nilai-nilai moral seperti kebebasan, keadilan dan kemanusiaan. Ketika seorang karyawan merasa bahwa mereka dihargai dalam setiap pekerjaannya, diberi kesempatan untuk menyalurkan ide atau gagasannya, maka mereka akan merasa terlibat dalam pekerjaannya (Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020). Pemimpin transformasional juga selalu memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja maksimal bahkan melampaui apa yang diharapkan.

### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Konsep kepemimpinan transformasional berasal dari Burns (1978), lalu dikembangkan oleh (Bass, 1985). Gaya kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan transformasional ini menggunakan pendekatan dengan menunjukkan perilaku dan kapasitas seorang pemimpin dalam menginspirasi pengikut untuk bekerja secara efektif dan memberikan hasil yang maksimal sesuai dengan kapasitas yang diinginkan. Kemampuan seorang pemimpin untuk memahami kebutuhan dan menginspirasi para pengikutnya adalah ciri khas dari karakteristik kepemimpinan transformasional (Cahyono *et al.*, 2020). Pemimpin transformasional mendorong inovasi dan perubahan organisasi, mereka mengkomunikasikan visi secara jelas, menginspirasi pengikut, dan menciptakan kepercayaan. Akibatnya, pengikut cenderung bersedia mengambil tindakan optimal untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan selanjutnya mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Bass & Riggio (2006) mengatakan bahwa secara konseptual dan teoritis, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong pengikut untuk menjadi pemecah masalah yang kreatif dan bersedia melatih serta membimbing mereka untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan mereka. Kepemimpinan transformasional merupakan model yang berfokus ke arah perubahan, visi organisasi tidak hanya ditentukan tetapi juga dilaksanakan melalui empat sifat mendasar yang selalu dikaitkan dengan seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya, yaitu Pengaruh idealis, Motivasi yang memberi Inspirasi, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individual (Bass & Riggio, 2006).

### **2. Kinerja Karyawan**

Dalam proses melakukan pekerjaannya, seorang individu akan menciptakan sesuatu yang disebut kinerja. Kinerja dianggap sebagai nilai umum dari apa yang telah dicapai seseorang selama jangka waktu tertentu. ia juga merupakan suatu pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.. Beberapa pandangan juga menyatakan bahwa kinerja adalah keseluruhan dari perilaku seseorang dan sejauh mana perilaku tersebut dapat membantu organisasi mencapai tujuannya (Ford, Cerasoli, Higgins, & Decesare, 2011).

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Secara konsep, Kinerja merupakan konsekuensi dari pekerjaan yang diselesaikan dalam rentang waktu yang telah ditentukan sebelumnya, sesuai dengan norma kerja yang telah ditentukan. Organisasi yang baik akan membutuhkan kinerja individu yang baik serta kinerja tim atau kelompok yang baik pula. Karyawan selalu diharapkan untuk bisa bekerja dengan baik, sehingga mereka dapat berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara

keseluruhan (Arifin, Nirwanto, & Manan, 2019). Pada beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Buil et al. (2019), Rita et al. (2018), (Nugroho et al., 2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat memotivasi karyawan untuk membawa kinerja yang lebih baik ke perusahaan tempat mereka bekerja. Berdasarkan bukti di atas, peneliti mengajukan hipotesis berikut:

H1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif pada Kinerja karyawan.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dianggap sebagai sejauh mana seseorang merasa puas dengan suatu pekerjaan. Kepuasan kerja mengukur seberapa besar seseorang menikmati pekerjaannya, bukan hanya seberapa keras atau baiknya mereka bekerja. Poin-poin ini menggambarkan perasaan atau sikap seseorang terhadap suatu pekerjaan, termasuk gaji mereka, peluang untuk kemajuan atau pelatihan, rekan kerja, beban kerja, dan aspek lainnya (Nabawi, 2019). Kepuasan seringkali dikaitkan dengan peningkatan atau penurunan kinerja karyawan, ia merupakan sikap, perilaku, dan pendapat karyawan tentang pekerjaan yang mereka jalankan, yang mana hal itu akan sangat berpengaruh pada pekerjaan yang mereka lakukan (Bhastary Dwipayani, 2020).

Tingkat kepuasan kerja setiap orang berbeda-beda karena hal itu bersifat subyektif. Menurut Atmojo (2012), kepuasan kerja berbanding lurus dengan banyaknya aspek pekerjaan yang memenuhi kebutuhan individu karyawan. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerjanya. Hal ini akan terlihat dari sikap karyawan di tempat kerja dan dalam segala hal yang mereka temui di tempat kerja (Nabawi, 2019). Terdapat beberapa penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja diantaranya penelitian Eliyana et al. (2019), Atmojo (2012), Abelha et al. (2018), Anindita et al. (2020) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya akan mengarah pada peningkatan kinerja mereka. Berdasarkan bukti diatas, peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

H3: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, yaitu penelitian di mana data dikumpulkan dalam satu periode waktu untuk menjawab pertanyaan penelitian. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan yang bekerja di PT. Hariqu Mulia Sejahtera yang berjumlah 200 karyawan yang pada penelitian ini diambil sampel sebanyak 180 karyawan dan pemiliha responden dilakukan dengan metode random sampling. Dalam penelitian ini Uji Model dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi Smart PLS yang meliputi beberapa proses analisis yang meliputi uji pengaruh langsung dan uji pengaruh tidak langsung (mediasi). Adapun kerangka konseptual ini diterapkan pada persepsi karyawan perusahaan PT. Hariqu Mulia Sejahtera, sebagai berikut :



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil uji H1 Kepemimpinan Transformasional pada kinerja karyawan.

Hasil uji H1 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif pada kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tabel 4.18 menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan memiliki nilai *original sample* 0,109 (positif). Kemudian nilai p valuenya 0,193 dan T-statistik 1,301, artinya nilai p value > 0,05 dan T statistik < 1,96, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan tidak signifikan, hal ini menunjukkan bahwa H1 **tidak di dukung** oleh data.

Setiap individu dalam organisasi ini memiliki perbedaan dalam persepsi, motivasi, kebutuhan, dan karakteristik pribadi lainnya, seperti diantara mereka ada yang baru beranjak ke usia 20 tahun, sampai ada yang sudah berusia 50 tahun lebih, ada yang belum berkeluarga bahkan sampai ada yang sudah memiliki cucu. Beberapa karyawan mungkin ada yang memiliki kecocokan pada gaya kepemimpinan transformasional namun beberapa yang lain juga ada kecocokan pada gaya kepemimpinan lain mungkin seperti gaya kepemimpinan transaksional yang lebih menekankan pada pemberian imbalan maupun hukuman secara langsung pada karyawannya dll. Variabilitas ini dalam persepsi dan respons individu terhadap kepemimpinan dapat menyebabkan efek yang tidak signifikan pada kinerja karyawan secara keseluruhan.

### 2. Hasil uji H2 Kepemimpinan Transformasional pada Kepuasan Kerja

Hasil uji H2 menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif pada kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tabel 4.18 menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan transformasional pada Kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* 0,649 (positif). Kemudian nilai p valuenya 0,000 dan T-statistik 8,987, artinya nilai p value < 0,05 dan T statistik > 1,96, sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh signifikan secara positif kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa H2 **di dukung** oleh data.

Melalui kombinasi 4 (empat) faktor utamanya, kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan merasa termotivasi, dihargai, diberdayakan, dan memiliki perasaan kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Pemimpin transformasional selalu berusaha untuk menciptakan motivasi intrinsik, meningkatkan komitmen organisasi, mengembangkan keterampilan dan kemampuan individu, serta membangun budaya kerja yang mendukung. Ini akan sangat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. Diperusahaan ini pemimpin mampu menginspirasi karyawan dengan visi yang kuat dan menyampaikan pesan yang memotivasi. Mereka mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi dan mencapai potensi penuh mereka. Dengan cara ini, pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang membangkitkan semangat dan antusiasme, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### 3. Hasil uji H3 peran mediasi Kepuasan Kerja

Hasil uji H3 menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tabel 4.18 menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan memiliki nilai *original sample* 0,331 (positif). Kemudian nilai p valuenya 0,000 dan T-statistik 5,811, artinya nilai p value < 0,05 dan T statistik > 1,96, sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa H8 **di dukung** oleh data.

Pemimpin dalam perusahaan ini membangun kepercayaan dengan karyawan melalui komunikasi terbuka, transparansi, dan konsistensi. Mereka memperlakukan karyawan secara adil dan menghargai kontribusi mereka. Kepercayaan dan keadilan ini menciptakan iklim kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik, sehingga meningkatkan keterikatan mereka pada organisasi. Melalui kombinasi 4 faktor utamanya, model kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan para karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki perasaan kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini secara signifikan meningkatkan keterikatan kerja dari para karyawan, di mana mereka merasa memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan organisasi dan merasa terhubung secara emosional.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian tentang Pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan dengan Peran Kepuasan Kerja sebagai mediasi dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepemimpinan transformasional tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan, sehingga bisa disimpulkan bahwa peran kepemimpinan transformasional yang ditemukan dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja signifikan secara positif, hal ini ditandai dengan perilaku karyawan sangat menyukai pekerjaan yang ditugaskan oleh organisasinya serta sangat merasa gembira bisa bekerja di organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. Hal ini ditandai dengan perilaku karyawan yang puas dengan pekerjaan yang ditugaskan oleh organisasinya akan merasa gembira bisa bekerja di organisasi tempat mereka bekerja saat ini, juga memiliki hubungan yang baik entah dengan rekan kerja maupun pelanggan, mereka juga selalu berusaha dan bersedia untuk memahami keinginan pelanggan supaya bisa memberikan pelayanan yang terbaik.

## DAFTAR REFERENSI

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. da C., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 20(4), 516–532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Anindita, S. R., Kishen, & Syah, T. Y. R. (2020). The Transformational Leadership Effect On Job Satisfaction And Job Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 47–51. Retrieved from <https://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/429>

- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.26737/ij-mds.v2i1.948>
- Atmojo, M. (2012). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), 113–128. <https://doi.org/10.21632/irjbs.5.2.113-128>
- Ayundasari, D. Y., Sudiro, A., & Irawanto, D. W. (2017). Improving Employee Performance Through Work Motivation and Self-Efficacy Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 587–599. <https://doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.05>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. In *Transformational Leadership: Second Edition* (2nd ed.). Mahwah, New Jersey: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135618896>
- Bhastary Dwipayani, M. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160–170.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M., Nadeak, M., ... Purwanto, A. (2020). The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers. *Solid State Technology*, 63(1s), 158–184. Retrieved from <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/707>
- Eliyana, A., 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.iedeen.2019.05.001>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work and Stress*, 25(3), 185–204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>

- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., ... Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Performance: the Mediating Role of Motivation and Work Environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438–460. Retrieved from <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/507>
- Prasetyo, E., Riadi, F., Rinawati, N., & Resawati, R. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Acman: Accounting and Management Journal*, 1(2), 61–66. <https://doi.org/10.55208/aj.v1i2.20>
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>