

## Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Federal International Finance (FIF) di Palangka Raya

Cristia Anggriani<sup>1)</sup>, Ferdinand<sup>2)</sup>, Peridawaty<sup>3)</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Palangka Raya, Indonesia

### Abstrak

**Tujuan,** - Tujuan penelitian ini mengetahui Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Federal International Finance (FIF) di Palangka Raya

**Desain/Methodologi/Pendekatan-** Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*. Pengumpulan data menggunakan teknik survei melalui kuisisioner dan wawancara. Teknik pengambilan sampel adalah sampling populasi karena jumlahnya relatif sedikit, yaitu 38 responden. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *Federal International Finance* (FIF) di Palangka Raya. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan program smartPLS.

**Temuan penelitian-** Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (2) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. (3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kinerja

**Jenis Artikel :** Artikel Penelitian

---

## The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance With Work Motivation as a Mediation Variable at Federal International Finance (FIF) in Palangka Raya

### Abstract

**Purpose,-** The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership on employee performance with work motivation as a mediating variable at Federal International Finance (FIF) in Palangka Raya.

**Design/methodology/approach-** This study uses quantitative methods, namely research methods based on the philosophy of *positivism*. Collecting data using survey techniques through questionnaires and interviews. The sampling technique is population sampling because the number is relatively small, namely 38 respondents. Respondents in this study were all employees of Federal International Finance (FIF) in Palangka Raya. Data analysis using *Partial Least Square* (PLS) with smartPLS program.

**Findings-** The results of this study indicate that: (1) transformational leadership style has a positive and significant effect on employee performance (2) transformational leadership style has a positive and significant effect on work motivation. (3) motivation has a positive and significant effect on employee performance (4) transformational leadership style affects employee performance through work motivation.

**Keywords:** Transformational Leadership, Motivation, Performance

**Paper type:** Research Paper

## Pendahuluan

Persaingan bisnis dalam era globalisasi menuntut perusahaan agar tetap unggul dengan melibatkan pengelolaan perusahaan yang tepat sasaran. Pengelolaan sebuah perusahaan yang tepat sasaran apabila pengelolaan tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu strategi dalam menghadapi persaingan juga perlu dibangun agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan bisnis. Saat ini salah satu pendekatan terbaru dan populer untuk kepemimpinan yang telah menjadi fokus banyak penelitian adalah pendekatan transformasional.

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Muarif et al., 2015). Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Meskipun beberapa kajian penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, beberapa kajian penelitian lainnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tentang gaya kepemimpinan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang pertama oleh (Susanto, 2021) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan yang bersifat transaksional serta otoriter tidak memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan. Lebih jauh, gaya kepemimpinan yang bersifat karismatik serta birokratis cenderung memberikan dampak yang negatif terhadap kinerja perusahaan atau penurunan kinerja perusahaan itu sendiri.

Kajian penelitian empiris yang telah dijelaskan menunjukkan hasil penelitian yang tidak senada. Penelitian tentang kepemimpinan transformasional berpengaruh dan tidak berpengaruh terhadap kinerja sehingga menjadi celah dalam penelitian ini. Berdasarkan celah penelitian yang telah dirumuskan maka perlu adanya variabel yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Variabel yang digunakan untuk mengisi celah penelitian adalah motivasi.

## Kajian Teori

### Kepemimpinan Transformasional

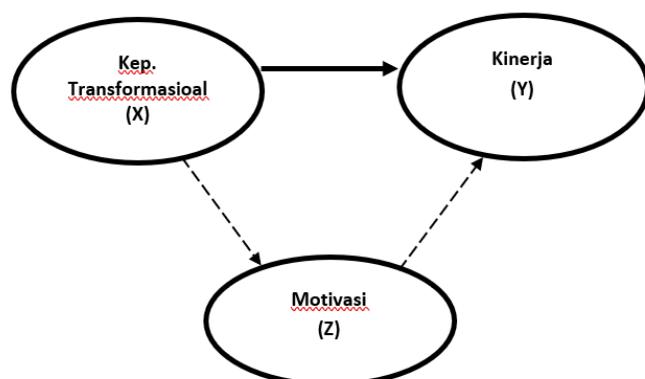
Kepemimpinan transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi. Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut (Kharis, 2015).

### Motivasi Kerja

Motivasi adalah keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Motivasi secara umum dapat dijelaskan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan untuk suatu tujuan tertentu. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja (Robbins & Judge, 2018).

### Kinerja Karyawan

Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada reward dari perusahaan. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Susanto, 2021).



Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian

## Metode Penelitian

Penelitian dilakukan di *Federal International Finance* (FIF) Jl. RTA Millono Km.2,5 Palangka Raya dengan dengan jumlah responden sebanyak 42 orang populasi dan sampel sebanyak 38 orang karyawan. Sedangkan teknik *probability sampling* yang digunakan adalah *simple random sampling*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi ataupun sampel tertentu (Sugiyono, 2013).

Peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif karena penelitian ini berupa kualitatif yang diangkakan dalam pengukuran *skala likert*. Tujuan dari penelitian kuantitatif adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai *variable intervening* pada *Federal International Finance* (FIF) Palangka Raya.

## Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan program SmartPLS dalam melakukan pengujian model penelitian. Evaluasi model persamaan struktural dilakukan melalui pengolahan data penelitian. Terdapat dua tahapan dalam analisis menggunakan PLS pada penelitian ini yakni:

- Pada analisis *measurement (outer model)* bertujuan untuk memperoleh variable manifest atau variabel indikator baik bersifat reflektif ataupun formatif yang valid dan reliabel. Evaluasi validitas pada *outer model* dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*.
- Pengujian model struktural (*inner model*) digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk dimensi dependen, Stone-Geisser Qsquare test untuk *predeictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien jalur struktural.

### Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran diuji dengan tujuan guna menilai variabel indikator yang merefleksikan sebuah konstruk (variabel laten). Secara empiris analisis ini bertujuan memvalidasi model dan reliabilitas konstruk yang mencerminkan parameter-parameter pada indikator serta variable laten yang dibangun berdasarkan teori dan kajian empiris.

### Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen dari semua variabel dengan indikator reflektif akan dievaluasi dari nilai loading factor (*outer loading*) dari tiap item indikator konstruk. Tabel 4.5 menyajikan nilai *outer loading* dari hasil pengolahan pada SmartPLS untuk indikator yang bersifat reflektif. Pengujian dilakukan melalui dua kali menjalankan program karena terdapat beberapa item indikator yang nilainya dibawah nilai yang disyaratkan.

**Tabel 1. Outer Loading Setiap Item Indikator Variabel Penelitian**

| Variabel                           | Item | Pengujian I | Pengujian II |
|------------------------------------|------|-------------|--------------|
| Gaya kepemimpinan Transformasional | X1   | 0,821       | 0,841        |
|                                    | X2   | 0,577       | -            |
|                                    | X3   | 0,782       | 0,838        |
|                                    | X4   | 0,606       | -            |
|                                    | X5   | 0,746       | 0,777        |
|                                    | X6   | 0,650       | -            |
| Motivasi                           | Z.1  | 0,764       | 0,764        |
|                                    | Z.2  | 0,883       | 0,889        |
|                                    | Z.3  | 0,803       | 0,809        |
|                                    | Z.4  | 0,795       | 0,792        |
|                                    | Z.5  | 0,767       | 0,758        |
| Kinerja karyawan                   | Y.1  | 0,823       | 0,801        |
|                                    | Y.2  | 0,863       | 0,855        |
|                                    | Y.3  | 0,644       | -            |
|                                    | Y.4  | 0,820       | 0,835        |
|                                    | Y.5  | 0,763       | 0,817        |

Sumber: Lampiran output PLS

Pengujian validitas konvergen juga dapat dilakukan dengan melihat nilai AVE variabel penelitian. Nilai AVE disajikan pada Tabel 4.6 dan dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai AVE semua variabel dengan indikator reflektif menunjukkan nilai  $AVE > 0,50$  yang berarti valid konvergen.

Tabel 2. Nilai AVE

| Variabel                           | AVE   |
|------------------------------------|-------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,671 |
| Motivasi                           | 0646  |
| Kinerja karyawan                   | 0,684 |

Sumber: Lampiran

#### Validitas Diskriminan (*Discriminant validity*)

Validitas diskriminan diuji dengan cara melihat nilai *cross loading* untuk setiap indikator variabel harus  $>0,70$  dan harus lebih besar dari *cross loading* indikator variabel yang lain dalam merefleksikan sebuah konstruk. Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa semua nilai *cross loading* adalah  $>0,70$ . Jika dilihat pada table tersebut, nilai *cross loading* indikator pada variabelnya merupakan nilai terbesar dibandingkan dengan *cross loading* indikator tersebut pada variabel yang lain. Dari evaluasi ini dapat dikatakan bahwa indikator dari semua variabel penelitian untuk indikator variabel yang bersifat reflektif sudah valid dalam merefleksikan variabel yang diukurnya.

Tabel 3. Nilai *Cross Loading* Indikator Variabel Penelitian

| Indikator | Kinerja      | Transformasional | Motivasi     |
|-----------|--------------|------------------|--------------|
| X1        | 0,672        | <b>0,841</b>     | 0,666        |
| X3        | 0,642        | <b>0,838</b>     | 0,683        |
| X5        | 0,576        | <b>0,777</b>     | 0,581        |
| Y1        | <b>0,801</b> | 0,620            | 0,667        |
| Y2        | <b>0,855</b> | 0,582            | 0,626        |
| Y4        | <b>0,835</b> | 0,723            | 0,694        |
| Y5        | <b>0,817</b> | 0,625            | 0,689        |
| Z1        | 0,611        | 0,632            | <b>0,764</b> |
| Z2        | 0,817        | 0,625            | <b>0,889</b> |
| Z3        | 0,712        | 0,641            | <b>0,809</b> |
| Z4        | 0,672        | 0,669            | <b>0,792</b> |
| Z5        | 0,731        | 0,600            | <b>0,758</b> |

Sumber: Output PLS

#### Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai reliability antara indikator dari konstruk yang membentuknya.

Tabel 4. Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen

| Indicator/variabel                 | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>composite reliability</i> |
|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Gaya kepemimpinan Transformasional | 0,755                   | 0,859                        |
| Motivasi                           | 0,862                   | 0,901                        |
| Kinerja karyawan                   | 0,847                   | 0,896                        |

Sumber: Output PLS

Pada Tabel 4.8 dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* serta *composite reliability* dari variabel penelitian dengan indikator reflektif. Nilai tersebut bernilai  $>0,60$  Sesuai dengan *rule of thumb* maka semua variabel laten dengan indikator reflektif memiliki reliabilitas komposit yang baik pada penelitian yang bersifat *exploratory research* (Hair et al. 2014).

#### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Melakukan evaluasi model struktural dengan PLS, dimulai dengan menilai *goodness of fit*

model. Pemeriksaan *goodnes of fit* dilakukan dengan melihat nilai *RSquare* untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model.

Pemeriksaan *Goodness of Fit. Model Goodness of Fit* dievaluasi berdasarkan nilai  $Q^2$  *predictive relevance* yang dihitung dari nilai *R-Square model*. Nilai  $Q^2$  didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel dependen atau variabel endogen. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$  dimana semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Adapun koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari kedua variabel endogen disajikan pada Tabel 4.9 berikut ini.

**Tabel 5. Hasil Pengujian *Goodness of Fit***

| Model struktural | Variabel Endogen     | <i>R-Square</i> |
|------------------|----------------------|-----------------|
| 1                | Motivasi (Z)         | 0,620           |
| 2                | Kinerja karyawan (Y) | 0,798           |

Sumber: Hasil Output PLS

Berdasarkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) tersebut dapat diketahui  $Q^2$  dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\
 &= 1 - \{(1 - 0,620) (1 - 0,798)\} \\
 &= 1 - \{(0,380) (0,202)\} \\
 &= 1 - 0,077 \\
 &= 0,923 \\
 &= \mathbf{92,3\%}
 \end{aligned}$$

Diperoleh nilai *predictive relevance* sebesar  $Q^2 = 0,923$  atau 92,3%. Hal ini dapat diartikan bahwa model dapat menjelaskan fenomena kinerja karyawan pada FIF Palangka Raya dikaitkan dengan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi sebesar 92,3%, sisanya 7,7% dijelaskan oleh *error* dan variabel lain yang belum terdapat dalam model. Dari pengujian ini model dapat dikatakan baik atau model dikatakan memiliki nilai estimasi yang baik. Setelah pengujian *goodness of fit* ini model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

#### Pengujian Hipotesis Penelitian

Model struktural siap digunakan dalam evaluasi hipotesis penelitian setelah dilakukan pengujian model pengukuran atau *outer model* (guna melihat validitas dan reliabilitas) serta *goodness of fit* dari model struktural.

#### **H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja**

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja dapat dibuktikan dengan melihat nilai estimate koefisien jalur sebesar 0,202 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 2,188 ( $>1,96$ ) atau *Pvalue* 0,029 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  yang berarti **signifikan**. Hasil pengujian menunjukkan terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis yang menyatakan semakin baik gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja.

#### **H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi**

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dapat dibuktikan dengan melihat nilai estimate koefisien jalur sebesar 0,787 dengan nilai titik kritis (t-statistik) sebesar 13,640 ( $>1,96$ ) dan *Pvalue* 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  yang berarti **signifikan**. Hasil pengujian menunjukkan terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis yang menyatakan semakin baik gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan motivasi.

#### **H3: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja**

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima hipotesis ini. Nilai koefisien jalur hubungan antara variabel motivasi terhadap kinerja sebesar 0,725 dengan nilai t-statistik 8,339 ( $>1,96$ ) dan *Pvalue* sebesar 0,000  $\alpha = 0,05$  yang berarti **signifikan**. Koefisien jalur bertanda positif dapat diartikan hubungan ini searah. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin baik tingkat motivasi maka akan meningkatkan kinerja secara signifikan.

#### **H4: Peran motivasi sebagai mediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Dari hasil pengujian dan pengolahan data seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.11 maka dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  adalah sebesar 7,542 yang bernilai  $> 1,96$  dan nilai  $P_{value}$  sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dibuktikan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Selain itu dapat dilihat pula nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi.

Demikian juga nilai koefisien jalur motivasi ke kinerja karyawan adalah signifikan. Nilai koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan transformasional ke kinerja karyawan signifikan.

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel motivasi dalam model penelitian ini merupakan variabel mediasi parsial (*partial mediation*).

#### **Kesimpulan Dan Saran**

Dari hasil analisis inferensial dapat disimpulkan bahwa:

- a. Hipotesis 1 diterima. gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Hipotesis 2 diterima. gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- c. Hipotesis 3 diterima. motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- d. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Federal International Finance Cabang Palangka Raya  
Diharapkan pemimpin agar lebih menerapkan gaya kepemimpinan transformasional lebih optimal sehingga kinerja karyawan dapat terlaksana lebih maksimal. Di mana gaya kepemimpinan yang baik dan kuat dapat menumbuhkan motivasi kerja dalam diri karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri maupun kinerja perusahaan/organisasi.
2. Bagi peneliti selanjutnya  
Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan atau penambah wawasan untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam tentang kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Ghozali, Imam. (2014). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Isnada, I. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara. *E-Jurnal Katalogis*, 4(2), 62–75.
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1), 1–9.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Malik, N. (2009). Peran Strategi Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Pasar Perusahaan Perbankan Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 10(1), 48–68.
- Muarif, M., Tewal, B., & Sendow, G. (2015). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(3), 363–372. <https://doi.org/10.35794/emba.v3i3.9409>
- NARDO, R., EVANITA, S., & SYAHRIZAL, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif. *JEBI (Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam)*, 3(2), 209. <https://doi.org/10.15548/jebi.v3i2.179>
- Obiwuru, T.C., Okwu, A.T., Akpa, V.O., Nwankwere, I.A. (2011). Effects of leadership style on

- organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100.
- Ojokuku, R.M., Odetayo, T.A., Sajuyigbe, A.S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Raharjo, S.T., Nafisah, D. (2006). “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang”. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* Volume 3, Nomor 2, Juli, Tahun 2006.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essential of Organizational Behaviour*. In *Pearson*.
- Septyan, F. B., Musadieq, M. Al, & Mukzam, M. D. (2017). Motivasi Dan Kinerja ( Studi Pada Karyawan CV . Jade Indoprata Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 53(1), 81–88.  
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/2185/2583>
- Sholihin, Mahfud dan Dwi Ratmono. (2013). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Susanto, H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(2), 1–20.  
<https://doi.org/10.32493/jee.v3i2.8733>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thoyib, A. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen Dan Wirausaha*, 7(1), 60–73.  
<https://doi.org/10.9744/jmk.7.1.pp.60-73>
- Tondok, M. S., & Andarika, R. (2004). Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Psyche*, 1(1), 35–49.
- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women’s promotion? *Leadership Quarterly*, 22(1), 10–21.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.003>
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Wibowo, S. (2010). *Manajemen Kinerja– Edisi ketiga*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566–579. <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Corresponding Author  
 email: *corresponding author*