



Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Endang Puji Lestari*, Muhammad Dzikri Abadi, Muh. Mahbub

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Lamongan,
Lamongan, 62218, Indonesia

*endangpujilestari16@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the influence of transformational leadership style and work motivation on employee job satisfaction at PT. Kartika Panca Jaya Gresik. The research method used is quantitative with an associative approach. Data collection techniques were carried out by distributing questionnaires to 47 respondents who were employees of the company. Data analysis was carried out using multiple linear regression. The results of the study showed that transformational leadership style had a significant effect on job satisfaction. Likewise, work motivation also had a significant effect on job satisfaction. These findings indicate that the application of transformational leadership style and strengthening employee work motivation are very important in increasing job satisfaction in the corporate environment.

Keywords: Job Satisfaction, Transformational Leadership, Work Motivation

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kartika Panca Jaya Gresik. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 47 responden yang merupakan karyawan perusahaan. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula, motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan penguatan motivasi kerja karyawan sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan perusahaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja

Pendahuluan

Era globalisasi dan dinamika persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara strategis guna meningkatkan produktivitas dan mempertahankan daya saing. Salah satu faktor krusial yang berperan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi adalah kepuasan kerja karyawan (Muryani et al., 2022). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang optimal, loyalitas yang tinggi, serta motivasi kerja yang kuat dalam mencapai target perusahaan (Runa, 2020). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki tingkat loyalitas yang tinggi, dan lebih termotivasi untuk mencapai target perusahaan (Mahdi et al., 2022). Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan, salah satunya adalah PT. Kartika Panca Jaya Gresik.

PT. Kartika Panca Jaya Gresik, sebagai salah satu perusahaan jasa outsourcing di Jawa Timur, menghadapi tantangan besar untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan secara menyeluruh. Kepuasan kerja di perusahaan ini tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan serta tingkat motivasi kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung, sedangkan motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka (Artini & Ni Wayan Mujiati, 2022).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Kartika Panca Jaya Gresik adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya tersebut dikenal mampu membangkitkan inspirasi, memberikan visi yang jelas, dan menciptakan hubungan emosional antara pemimpin dan karyawan (Kim et al., 2023). Kepemimpinan transformasional mengedepankan dukungan, pemberdayaan, dan pengembangan karyawan sebagai bagian dari strategi membangun organisasi yang adaptif dan berorientasi pada kinerja (Bakker et al., 2023).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karena mampu menciptakan iklim kerja yang sehat, meningkatkan komitmen organisasi, serta menumbuhkan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap pekerjaan (Artini & Ni Wayan Mujiati, 2022; Lana & Septyarini, 2022; Nurfaeda et al., 2022). Pemimpin yang mampu memberikan arahan, mendukung pengembangan karyawan, dan memberikan apresiasi atas prestasi karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang berdampak positif terhadap kepuasan kerja (Simanjutak & Kasmirudin, 2017; Hidayanto & Kurniawan, 2022).

Selain itu, motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Motivasi kerja, baik intrinsik seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan, maupun ekstrinsik seperti insentif finansial, juga terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja (Nurfaeda et al., 2022; Lana & Septyarini, 2022; Zebua & Apriyanti, 2021; Rasyid & Tanjung, 2020).

Dengan merujuk pada hasil-hasil penelitian sebelumnya, meskipun telah banyak penelitian yang membahas pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja, sebagian besar studi tersebut dilakukan di sektor manufaktur, pendidikan, atau pemerintahan, dan masih terbatas di sektor jasa outsourcing yang memiliki karakteristik pekerjaan, tekanan, serta dinamika relasi kerja yang berbeda. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengkaji secara spesifik bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT. Kartika Panca Jaya Gresik, sebagai representasi dari sektor jasa tenaga kerja outsourcing di Indonesia. Keterbaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada integrasi dua variabel strategis, yaitu kepemimpinan dan motivasi dalam konteks organisasi outsourcing, yang masih jarang dieksplorasi secara simultan, padahal memiliki implikasi manajerial yang penting.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kartika Panca Jaya Gresik. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian sumber daya manusia, khususnya terkait pendekatan kepemimpinan dan strategi peningkatan motivasi. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi manajemen

perusahaan dalam merancang kebijakan dan strategi pengelolaan karyawan yang lebih efektif, guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berkelanjutan.

Tinjauan Pustaka

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan perubahan positif dan perkembangan individu dalam organisasi. Konsep ini pertama kali dikemukakan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 dalam karyanya *Leadership*, dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass pada tahun 1985 melalui teori *Transformational Leadership* (Jun & Lee, 2023). Bass menekankan bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu meningkatkan kesadaran kolektif terhadap tujuan organisasi, menginspirasi visi bersama, dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan jangka panjang organisasi. Menurut Pratiwi & Djemain (2023), kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana pemimpin dan pengikut saling memperkuat motivasi serta moral, dan berfokus pada pengembangan kapasitas individu dalam kerangka kepentingan bersama. Lin et al. (2019) menambahkan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membangun hubungan emosional yang kuat dengan bawahannya, menyampaikan visi yang inspiratif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas serta dedikasi. Pemimpin seperti ini tidak hanya mengejar hasil kerja, tetapi juga memberikan perhatian terhadap pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan, sehingga mampu menciptakan iklim kerja yang produktif dan manusiawi.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi individu untuk mencapai tujuan tertentu dan melakukan tindakan yang diinginkan dalam pekerjaan mereka (Rothenberg & Emanuel, 2022). Motivasi kerja terbagi menjadi dua jenis utama: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu, seperti dorongan untuk berkembang, keinginan menghadapi tantangan, dan kepuasan personal dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik berasal dari faktor-faktor eksternal, seperti imbalan finansial, pengakuan dari atasan, serta peluang promosi jabatan. Keseimbangan antara kedua jenis motivasi ini sangat berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen karyawan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan tingkat kenyamanan psikologis yang dirasakan individu terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mereka jalani. Ini mencakup persepsi terhadap gaji, lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, sistem penghargaan, dan kesempatan pengembangan karier (Khoshnaw & Alavi, 2020). Rothenberg & Emanuel (2022) menegaskan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar

kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya (Iskandar et al., 2018; Tumanggor, 2020).

Perumusan Hipotesis

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian personal, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung pengembangan diri, cenderung meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Jati, 2021; Maryen et al., 2023; Simanjutak & Kasmirudin, 2017). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Feri et al., (2020), pemimpin transformasional secara konsisten dikaitkan dengan hasil kinerja yang lebih baik serta kepuasan kerja yang lebih tinggi.

H₁: gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Selanjutnya, motivasi kerja juga telah terbukti sebagai salah satu determinan penting dalam membentuk kepuasan kerja. Mahdi et al. (2022) menyatakan bahwa motivasi dan kepuasan kerja merupakan dua konsep yang saling terkait dan bersama-sama menentukan performa, keterlibatan, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Pemahaman yang baik mengenai hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja membantu perusahaan merancang strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan mendukung pengembangan karyawan (Runa, 2020; Basalamah, 2021).

H₂: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan karyawan

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan jenis penelitian asosiatif, yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat (Ali, 2022). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di kantor PT Kartika Panca Jaya Gresik, yang berjumlah 47 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan masih dapat dijangkau secara keseluruhan, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui instrumen penelitian berupa kuesioner. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara offline kepada seluruh karyawan PT Kartika Panca Jaya Gresik. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel dan menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur tingkat persepsi responden. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda, dengan tahapan analisis statistik menurut Ghazali (2018), yang terdiri dari: (1) uji keabsahan data, meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, (2) uji asumsi klasik, yang mencakup uji normalitas, uji autokorelasi, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas, (3) uji hipotesis, yang meliputi uji t dan uji F menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Data responden dalam penelitian ini berasal dari karyawan PT. Kartika Panca Jaya Gresik yang berjumlah 47 orang. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif. Sebanyak 17 responden (36,2%) berusia antara 25–30 tahun, menjadikannya kelompok usia terbesar dalam penelitian ini. Disusul oleh kelompok usia 20–25 tahun sebanyak 14 responden (29,8%), kemudian kelompok usia 30–35 tahun sebanyak 10 responden (21,3%), dan terakhir kelompok usia 35–40 tahun sebanyak 6 responden (12,8%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada dalam usia yang relatif muda dan potensial dalam hal produktivitas kerja. Berdasarkan jenis kelamin, jumlah responden laki-laki sedikit lebih banyak dibandingkan perempuan, yaitu sebanyak 24 orang (51,1%), sedangkan responden perempuan berjumlah 23 orang (48,9%). Dari segi tingkat pendidikan terakhir, responden yang memiliki latar belakang pendidikan Diploma merupakan kelompok terbanyak, yaitu sebanyak 20 orang (42,2%). Disusul oleh responden yang berpendidikan S1 sebanyak 16 orang (34,0%), dan SMA sebanyak 11 orang (23,4%). Keragaman usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai karakteristik demografis karyawan, serta dapat menjadi dasar dalam menganalisis hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dalam konteks kepuasan kerja.

Uji Validitas dan Reliabilitas

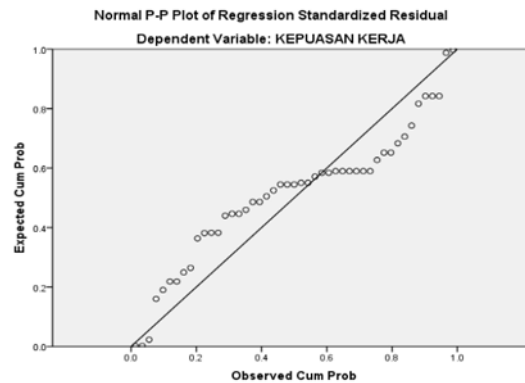
Uji validitas dilakukan terhadap seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian, yang mencakup variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua item memiliki nilai korelasi (r hitung) yang lebih besar dari r tabel (0.288, dengan $n = 47$ dan $\alpha = 0.05$). Nilai signifikansi untuk setiap item juga berada di bawah 0.05. Dengan demikian, seluruh item instrumen dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian ini.

Selanjutnya uji reliabilitas, dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.865, Motivasi Kerja sebesar 0.822, dan Kepuasan Kerja mendapatkan nilai sebesar 0.874. Ketiga nilai tersebut berada di atas ambang batas 0.7, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam kuesioner dinyatakan reliabel, artinya konsisten dalam mengukur variabel-variabel yang dimaksud.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan menggunakan metode plot P-P dan distribusi residual, ditunjukkan pada Gambar 1. Hasilnya menunjukkan bahwa data tersebar secara simetris mengikuti garis diagonal normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal dan memenuhi asumsi klasik.



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas

Uji Autokorelasi

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson sebesar 2.410 berada di atas angka 2, yang mengindikasikan adanya gejala autokorelasi negatif. Namun, karena penelitian ini menggunakan data cross-sectional dan bukan time series, maka gejala ini dapat diabaikan.

Tabel 1. Hasil Uji Autokorelasi (Durbin-Watson)

Model	Durbin-Watson	Keterangan
1	2,410	Tidak terjadi autokorelasi

Uji Multikolinearitas

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 2, diketahui bahwa nilai tolerance > 0.1 dan VIF < 10 menunjukkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas di antara variabel independen dalam model regresi ini.

Tabel 2. Hasil Uji Multikolonieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya kepemimpinan	0,630	1,587	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi	0,630	1,587	Tidak terjadi multikolinearitas

Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai signifikansi > 0.05 pada kedua variabel menunjukkan bahwa model bebas dari heteroskedastisitas dan layak untuk analisis regresi lebih lanjut.

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Gaya kepemimpinan	0,751	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Motivasi	0,174	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Uji Hipotesis

Hasil Uji t

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Hasil uji t disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Hasil Uji t

Variabel	t Hitung	Sig.	Keterangan
Gaya kepemimpinan	5,730	0,000	Positif signifikan
Motivasi kerja	2,768	0,008	Positif signifikan

Hasil uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja. Nilai signifikansi keduanya < 0.05 , dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1.679), yang berarti hipotesis H1 dan hipotesis H2 diterima.

Hasil Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Hasil uji F ditunjukkan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil Uji F

Model	F Hitung	F Tabel	Sig.	Keterangan
1	48,025	3,210	0,000	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis uji F pada Tabel 5 di atas, diketahui bahwa nilai F hitung sebesar $48.025 > F$ tabel (3.21) dan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0.05$ menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen (X) dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Y) dalam model regresi. Hasil uji R memperoleh nilai R Square sebesar 0.686 menunjukkan bahwa 68,6% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Sisanya sebesar 31,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, seperti kompensasi, lingkungan kerja fisik, budaya organisasi, maupun faktor personal karyawan..

Pembahasan

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil observasi dan wawancara dengan beberapa karyawan PT. Kartika Panca Jaya Gresik mengungkapkan bahwa manajemen perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan yang cenderung transformasional: pimpinan memberikan visi yang jelas, sering memberi arahan dan motivasi langsung, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin juga sering memberikan penghargaan terhadap ide-ide baru serta menunjukkan perhatian individual terhadap kebutuhan dan perkembangan staf. Hasil ini sejalan dengan penelitian Jati (2021) dan Lana & Septyarini (2022) yang menemukan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Selain itu, Artini &

Mujiati (2022) menjelaskan bahwa pemimpin yang menjadi teladan serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif cenderung meningkatkan keterlibatan emosional dan loyalitas karyawan.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada 47 responden, sebagian besar karyawan menyatakan bahwa mereka terdorong bekerja lebih giat karena adanya insentif yang jelas, peluang kenaikan jabatan, dan lingkungan kerja yang positif. Namun, beberapa responden menyebutkan bahwa peningkatan motivasi masih dapat dioptimalkan, terutama dari sisi penghargaan non-finansial dan pelatihan pengembangan diri. Temuan ini sejalan dengan teori Self-Determination dan teori Dua Faktor Herzberg yang menekankan pentingnya faktor intrinsik dalam meningkatkan kepuasan kerja (Battaglio et al., 2022). Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Qarismail & Prayekti (2020b; Satriawan & Ardana (2018), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkat dengan adanya motivasi yang mendalam dan berarti. Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan aspek motivasi karyawan secara holistik guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Simpulan Dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara praktis, hasil ini memberikan masukan bagi manajemen perusahaan agar terus mengembangkan pola kepemimpinan yang transformasional, terutama dalam aspek komunikasi, dukungan emosional, dan pemberdayaan karyawan. Perusahaan juga perlu memperkuat strategi peningkatan motivasi kerja melalui sistem insentif yang adil, peluang pengembangan karier, dan suasana kerja yang mendukung. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dapat memperluas cakupan variabel yang diteliti guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, keseimbangan kerja-kehidupan (work-life balance), serta hubungan interpersonal di tempat kerja. Penelitian juga dapat dilakukan dengan melibatkan lebih banyak responden atau di perusahaan lain dengan skala dan sektor berbeda, sehingga hasilnya dapat dibandingkan dan digeneralisasikan secara lebih luas.

Daftar Pustaka

- Ali, M. M. (2022). Metodologi penelitian kuantitatif dan penerapan nya dalam penelitian. *JPIB: Jurnal Penelitian Ibnu Rusyd*, 1(2), 1-5.
- Andriani, C. R., & Suhermin, S. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *In Jurnal Ilmu dan*
- Anggraini, N., Saddewisasi, W., & Sugiarti, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Instrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan

- Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada KARYAWAN Badan Layanan Umum Daerah Di RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara. *Jurnal Bina Manajemen*, 12(1).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*, 15th Edition. In Human Resource Management.
- Artini, N. L. K. M. S., & Ni Wayan Mujiati. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen*, 11(1).
- Basalamah, S. A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Battaglio, R. P., Belle, N., & Cantarelli, P. (2022). Self-determination theory goes public: experimental evidence on the causal relationship between psychological needs and job satisfaction. *Public Management Review*, 24(9). <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1900351>
- Darmawan, H., Satrya, A., & Listyarini, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan Pemasaran Mikro Bank Masyarakat Se Wilayah Banten. *Cakrawala Repositori IMWI*, 6(6). <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i6.555>
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1). <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.172>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 (9th ed) (Multivariate Analysis Application with the IBM SPSS 25 Program)*. In Semarang, Universitas Diponegoro.
- Haryono, S., & Sulistyono, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.
- Hidayanto, N. R., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, motivasi ekstrinsik, dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasional. *AKUNTABEL*, 19(4), 731-739.
- Iskandar, N., Kep, M., Yuhansyah, N., & Kep, M. (2018). *Pengaruh Motivasi & Ketidakamanan kerja terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja*. Media Sahabat Cende
- Jati, B. K. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (study pada UKM Jaya Mandiri In *Ejurnal.Bunghatta.Ac.Id*.
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3(1). <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>

- Kim, J. K., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Service Employees in the Hotel Industry. *Behavioral Sciences*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/bs13090731>
- Lana, F. Y. M., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Ekstrinsik Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada KSP Cu Dharma Prima Kita Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, 1(6).
- Lin, S. H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5). <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255>
- Mahdi, I., Mas, N., & Kuncoro, K. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(2). <https://doi.org/10.52300/jmso.v3i2.5515>
- Maryen, A. S., Sapari, L. S. J., & Pariry, J. R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Tambrau. *Jurnal Simki Economic*, 6(2). <https://doi.org/10.29407/jse.v6i2.308>
- Michael, M., & Nawawi, M. T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Niagamas Lestari Gemilang Di Jakarta Barat. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(1). <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i1.7458>
- Muryani, E., Sulistiarini, E. B., Prihatiningsih, T. S., Ramadhana, M. R., Heriteluna, M., Maghfur, I., ... & Purnomo, A. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Unisma Press.
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>
- Nurfaeda, N., Benjamin, B., A Hadidu, A. H., & Sudirman, S. (2022). The Impact Of Transformational Leadership Styles Instinctive Motivation And Work Culture About Employee Performance AT PT. Beautiful Base. *Journal of Social Research*, 1(11). <https://doi.org/10.55324/josr.v1i11.318>
- Pratiwi, B. A., & Djemain, S. (2023). Job Satisfaction: Motivation, Empowerment, Compensation, and Transformational Leadership Impact. *Academia Open*, 9(2). <https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.5590>
- Qarismail, T., & Prayekti, P. (2020a). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.71>
- Qarismail, T., & Prayekti, P. (2020b). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.71>
- Rasyid, M. A., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja guru pada SMA swasta perkumpulan amal bakti 4 sampali Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60-74.
- Rothenberg, N., & Emanuel, T. (2022). Integrating Mindfulness Meditation Into the Organizational Behaviour Curriculum. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(2). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v22i2.5060>

- Runa, R. (2020). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Motivasi, Gaya Kepemimpinan (Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(2). <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i2.335>
- Satriawan, I. G. W., & Ardana, I. K. (2018). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan Transformatif, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3). <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i03.p01>
- Simanjutak, N. H., & Kasmirudin. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Online Mahasiswa FISIP*, 4(2).
- Tumanggor, R. O. (2020). *Kepuasan Kerja dan Subjective Well-Being dari Perspektif Psikologi Industri & Organisasi*. Penerbit Andi.
- Zebua, A., & Apriyanti, A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Perkembangan Karir Karyawan. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 1(1), 34-40.