JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Analisis Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Work Motivation* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Job Satifcation* di PT Bank BRI Persero TBK Kantor Cabang Cibubur

Noviyanti Wiradhika[1], Ngatno Ngatno[2], Hari Susanta[3]
[1]Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia, noviyanti1191@gmail.com
[2]Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia, ngatno_fisip@yahoo.co.id
[3]Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia, harisusanta.nugraha@gmail.com

Corresponding Author: noviyanti1191@gmail.com[1]

Abstract: *This study aims to analyze the effect of transformational leadership and work motivation on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable at PT Bank BRI (Persero) Tbk Cibubur Branch Office. Human resources (HR) have an important role in determining the success of a company, and employee performance is a key indicator of workforce effectiveness. Declining performance, especially in customer satisfaction, indicates problems related to leadership, motivation, and job satisfaction. Company data showed fluctuations in performance, with customer satisfaction dropping significantly in certain months, potentially affecting the branch's overall rating. This study used an explanatory quantitative approach with a survey design to test the relationship between variables. The research sample consisted of 90 sales employees selected through purposive sampling. The results of this study are expected to provide useful insights and recommendations for companies in improving employee performance, especially in terms of leadership, motivation, and job satisfaction, as well as contributing to the development of HR management theory in the banking sector.*

Keyword: *Employee Performance, Transformational Leadership, Work Motivation, and Job Satisfaction*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *work motivation* terhadap *employee performance*, dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi di PT Bank BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Cibubur. Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, dan kinerja karyawan menjadi indikator utama efektivitas tenaga kerja. Penurunan kinerja, terutama dalam kepuasan pelanggan, menunjukkan adanya masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja. Data perusahaan menunjukkan adanya fluktuasi dalam kinerja, dengan kepuasan pelanggan yang turun signifikan pada bulan tertentu, yang berpotensi memengaruhi peringkat cabang secara keseluruhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan desain survei untuk menguji hubungan antar variabel. Sampel penelitian terdiri dari 90 karyawan bagian sales yang dipilih melalui purposive sampling. Hasil

penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan rekomendasi yang berguna bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam hal kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen SDM di sektor perbankan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada faktor sumber daya manusia (SDM) yang menjadi aset utama dalam mencapai tujuan organisasi (Iskandar et al., 2019). Meskipun fasilitas dan infrastruktur perusahaan memiliki peran penting, tanpa didukung oleh SDM yang berkualitas, hal tersebut dapat menjadi hambatan dalam pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan memastikan bahwa mereka bekerja secara optimal menjadi hal yang tidak dapat diabaikan (Syafruddin et al., 2022). Kinerja karyawan atau *employee performance* menjadi indikator utama dalam menilai efektivitas tenaga kerja, di mana hasil kerja baik individu maupun kelompok dinilai berdasarkan tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki (Suprihatno & Putri, 2021). Menurut Kasmir (2016), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan, kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan motivasi kerja (*work motivation*). Dalam sektor perbankan, *employee performance* dapat dilihat dari dua aspek utama, yaitu kinerja finansial dan kinerja dalam pelayanan pelanggan. Kinerja finansial mencerminkan kontribusi karyawan dalam mencapai target penjualan, efisiensi operasional, serta pengelolaan sumber daya yang optimal, sedangkan kinerja pelayanan pelanggan menggambarkan kemampuan karyawan dalam membangun hubungan baik dengan nasabah dan memberikan layanan yang responsif serta memuaskan.

Data dari PT Bank BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Cibubur pada tahun 2023 menunjukkan bahwa pada bulan Februari, bank mencapai performa tertinggi dengan total 94,64% yang didorong oleh kinerja finansial sebesar 91,66% dan tingkat kepuasan pelanggan mencapai 99,99%, menempatkannya di peringkat keempat. Namun, pada bulan April terjadi penurunan kinerja menjadi 90,52%, terutama disebabkan oleh penurunan kepuasan pelanggan yang signifikan, yaitu sebesar 85,76%. Meskipun kinerja kembali membaik hingga mencapai 96,13% pada bulan Agustus, fluktuasi ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan terutama dalam aspek pelayanan pelanggan. Ketidakkonsistenan tersebut menjadi perhatian karena berpotensi memengaruhi peringkat kinerja cabang secara keseluruhan. Dalam hal ini, peran pemimpin cabang menjadi krusial mengingat gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja individu maupun organisasi secara menyeluruh. Pemimpin di sektor perbankan, seperti di PT Bank BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Cibubur, tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian target bisnis, tetapi juga dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin cabang memiliki dampak terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan pada akhirnya terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin serta mencerminkan bagaimana arahan dan pengaruh pemimpin dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi (Imanuelitha et al., 2022). Konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikembangkan oleh Bass (1985) telah berkembang luas dan diaplikasikan dalam berbagai konteks organisasi (Zulkarnain et al., 2022). Gaya kepemimpinan tersebut didasarkan pada perilaku, karakteristik pribadi, dan situasi tertentu yang dihadapi oleh

pemimpin. Saat ini, banyak pemimpin cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transformasional karena dinilai lebih efektif dalam menghadapi tantangan organisasi modern, termasuk di sektor perbankan. Kepemimpinan transformasional tidak hanya fokus pada pemberian perintah, tetapi juga pada pemberdayaan dan pengembangan potensi karyawan secara menyeluruh (Iswahyudi et al., 2023). Gaya kepemimpinan ini dipercaya mampu meningkatkan loyalitas karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta menurunkan niat untuk keluar dari perusahaan (turnover intention) (Kartika & Gunawan, 2022).

Namun, di PT Bank BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Cibubur, terdapat fenomena turnover yang cukup tinggi, dengan 15 karyawan tercatat mengundurkan diri. Dari jumlah tersebut, delapan karyawan diberhentikan karena kontrak tidak diperpanjang, lima mengundurkan diri secara sukarela, dan dua lainnya diberhentikan akibat pelanggaran (*fraud*). Hal ini dapat menunjukkan adanya permasalahan pada tingkat motivasi kerja yang rendah, yang seharusnya dapat diminimalisasi melalui penerapan gaya kepemimpinan yang lebih efektif (Musfah, 2022). Kepemimpinan transformasional diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi karyawan untuk terus berkinerja secara optimal. Rawung (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi motivasi kerja karyawan. Namun, Tobing dan Syaiful (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dalam konteks penyelesaian tugas dan kontribusi individu. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja sebagai faktor penting yang memengaruhi *employee performance* tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, melainkan juga oleh sistem penghargaan yang adil dan transparan.

Data survei internal PT Bank BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Cibubur menunjukkan bahwa sebagian besar indikator seperti kolaborasi lintas fungsi dan penyampaian inisiatif dinilai “baik” hingga “sangat baik”. Namun, masih terdapat tantangan terutama dalam hal keterbukaan komunikasi internal, kepemimpinan dalam memotivasi, serta konsistensi implementasi kebijakan. Meskipun kantor cabang tersebut berhasil mencapai laba lebih dari 110% dari target Key Performance Indicator (KPI) dan mendapatkan predikat *Exceed*, keluhan terkait sistem kompensasi masih muncul. Beberapa karyawan merasa bahwa sistem penghargaan belum mencerminkan kontribusi mereka secara adil. Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menurunkan motivasi kerja dan meningkatkan risiko *turnover*. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) juga memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Sunarta (2019) dan Munir (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan *employee performance*, di mana karyawan yang merasa puas akan memiliki motivasi lebih tinggi dan kontribusi yang lebih optimal. Prihanto et al. (2023) bahkan menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi kualitas layanan, tetapi juga meningkatkan daya saing organisasi. Menurut Suparyadi (2015), kepuasan kerja merupakan evaluasi positif atas kesesuaian antara upaya kerja dan imbalan yang diterima. Penelitian Shaju dan Subhashini (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap *employee performance*, dan penelitian Mauludin (2018) menyebutkan bahwa *job satisfaction* dapat menjadi mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Meskipun demikian, Akbar (2013) mengemukakan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tidak selalu signifikan.

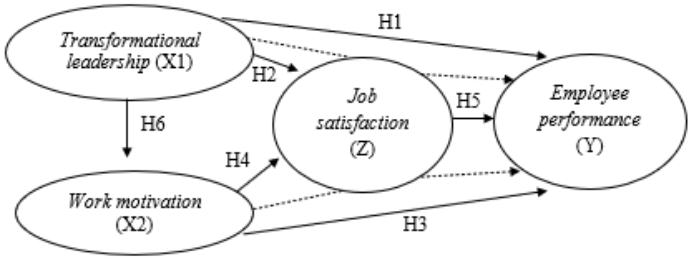
Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan transformasional di PT Bank BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Cibubur belum berjalan secara optimal. Hal ini tercermin dari adanya ketidaksepahaman antara pemimpin dan karyawan, ketimpangan dalam pembagian kerja, serta berbagai keluhan terkait supervisi dan dinamika tim. Selain itu, tingkat turnover intention yang tinggi dan rendahnya motivasi kerja menunjukkan bahwa kepemimpinan belum berhasil sepenuhnya dalam menciptakan

lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Di sisi lain, kepuasan kerja juga menghadapi berbagai tantangan yang jika tidak diatasi dapat berdampak pada kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *work motivation* terhadap *employee performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Dengan memahami hubungan antarvariabel tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis bagi PT Bank BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Cibubur dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatif yang bertujuan menguji hubungan antarvariabel serta mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2019). Desain ini bertujuan untuk menggeneralisasi hasil dari sampel ke populasi dan menjelaskan hubungan serta pengaruh antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian dilakukan pada PT Bank BRI Persero Tbk. Kantor Cabang Cibubur dengan fokus pada pengaruh *transformational leadership* dan *work motivation* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian terdiri dari 138 karyawan tetap, dengan pengambilan sampel sebanyak 90 responden menggunakan teknik *purposive sampling*, yang dipilih berdasarkan kriteria relevan terhadap tujuan penelitian (Sugiyono, 2019).

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi angket, observasi, dan dokumentasi. Angket disusun dalam bentuk kuesioner tertutup, observasi dilakukan untuk mengamati langsung perilaku kerja, dan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung (Sugiyono, 2019). Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS karena kemampuannya menangani sampel kecil dan data yang tidak berdistribusi normal (Hair et al., 2017). Pengujian model meliputi outer model untuk mengukur validitas dan reliabilitas konstruk, serta inner model untuk menguji hubungan antarvariabel. Validitas diuji melalui *outer loading* ≥ 0,7 dan *Average Variance Extracted* (AVE) ≥ 0,5 (Hair et al., 2019). Reliabilitas diuji menggunakan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* dengan nilai ≥ 0,7 (Ghozali & Latan, 2015; Hair et al., 2019). Uji hipotesis menggunakan teknik bootstrapping untuk menilai signifikansi melalui *t-statistics* dan *p-value* (Hair et al., 2019), sedangkan analisis mediasi dilakukan untuk menilai peran variabel perantara sesuai klasifikasi partial mediation dan full mediation (Sekaran & Bougie, 2016; Hair et al., 2019). Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Validitas konvergen dalam penelitian ini diuji menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *factor loading*. Kriteria validitas dipenuhi apabila nilai AVE > 0,5 dan factor loading > 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator memiliki kemampuan menjelaskan konstruk secara memadai dan memiliki korelasi tinggi dengan variabel laten. Berdasarkan

Tabel 3, seluruh item pada variabel *transformational leadership*, *work motivation*, *job satisfaction*, dan *employee performance* menunjukkan nilai factor loading di atas 0,7 serta AVE di atas 0,5, yang berarti seluruh indikator valid dan dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut. Selanjutnya, reliabilitas instrumen diuji menggunakan dua indikator utama, yaitu *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Instrumen dianggap reliabel apabila kedua nilai tersebut melebihi 0,7. Hasil uji pada Tabel 4 menunjukkan bahwa semua variabel memenuhi kriteria tersebut. Nilai Cronbach's alpha dan composite reliability untuk *transformational leadership* adalah 0,972, *work motivation* sebesar 0,975, *job satisfaction* sebesar 0,960, dan *employee performance* sebesar 0,961. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti. Oleh karena itu, seluruh indikator dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam pemodelan struktural lanjutan.

Koefisien Determinasi dan Uji Relevansi Prediksi

Koefisien determinasi (R square) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R square, semakin besar proporsi variansi yang dapat dijelaskan oleh model. Berdasarkan Tabel 5, nilai R square untuk *employee performance* adalah 0,955, yang berarti 95,5% variabilitas kinerja karyawan dijelaskan oleh *transformational leadership*, *work motivation*, dan *job satisfaction*. Variabel *job satisfaction* memiliki nilai R square sebesar 0,871, dan *work motivation* sebesar 0,903. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kekuatan prediktif yang tinggi, serta menggambarkan hubungan yang signifikan antar variabel.

Selain itu, uji Q square atau Stone-Geisser's Q digunakan untuk mengevaluasi relevansi prediksi model terhadap variabel endogen di luar data estimasi. Hasil perhitungan Q square menunjukkan nilai sebesar 99,61%, yang berarti kemampuan prediktif model sangat tinggi. Uji ini dilakukan dengan teknik blindfolding, di mana nilai Q square yang positif mengindikasikan model mampu memprediksi variabel secara akurat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel *transformational leadership* dan *work motivation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, dan secara tidak langsung berdampak pada *employee performance*.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah tahap krusial untuk menguji hubungan antar variabel laten menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dalam model struktural. Nilai koefisien jalur, t-statistik, dan p-value dianalisis untuk menilai kekuatan serta signifikansi hubungan. Hipotesis diterima jika t-statistik > 1,96 pada signifikansi 5% dan p-value < 0,05, menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik. Koefisien jalur juga menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian ini merinci nilai-nilai tersebut dengan fokus pada hubungan yang memenuhi kriteria signifikansi.

Tabel 1. Hasil Uji *Direct effect*

Hipotesis	*Original Sample*	*T Statistic*	*P Values*	Keterangan
Transformational leadership → Employee performance	0.945	77.988	0.000	Signifikan
Transformational leadership → Job satisfaction	0.911	45.512	0.000	Signifikan
Work motivation → Employee performance	0.551	5.603	0.000	Signifikan
Work motivation → Job satisfaction	0.654	4.383	0.000	Signifikan
Job satisfaction → Employee performance	0.500	7.499	0.000	Signifikan
Transformational leadership → Work motivation	0.950	87.057	0.000	Signifikan

Sumber: Data Diolah Peneliti

Hasil uji *direct effect* pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua hipotesis memiliki pengaruh signifikan antarvariabel. *Transformational leadership* berpengaruh sangat kuat terhadap *employee performance* (0.945, T Statistic 77.988, P Value 0.000) dan *job satisfaction* (0.911, T Statistic 45.512, P Value 0.000). *Work motivation* juga berdampak signifikan terhadap *employee performance* (0.551, T Statistic 5.603, P Value 0.000) dan *job satisfaction* (0.654, T Statistic 4.383, P Value 0.000). Selain itu, *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (0.500, T Statistic 7.499). *Transformational leadership* juga terbukti sebagai faktor utama dalam meningkatkan *work motivation* (0.950, T Statistic 87.057, P Value 0.000). Secara keseluruhan, seluruh variabel dalam model memiliki hubungan signifikan dengan P Value 0.000, memastikan keandalan hasil penelitian ini.

Uji Mediasi (*Indirect effect*)

Uji efek tidak langsung dilakukan untuk menilai apakah terdapat mediasi dalam hubungan antara variabel independen dan dependen melalui mediator. Tujuannya adalah menganalisis pengaruh tidak langsung yang dimediasi, memberikan wawasan lebih dalam tentang mekanisme hubungan antar variabel. Efek mediasi terjadi saat variabel independen mempengaruhi variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui mediator yang memperkuat atau memperlemah hubungan. Signifikansi efek mediasi diuji dengan t-statistik dan p-value, di mana efek dianggap signifikan jika t-statistik lebih dari 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Jika hasilnya signifikan, mediator dianggap berperan penting dalam hubungan antara variabel independen dan dependen.

Tabel 2. Hasil Uji Indirect effect

Hipotesis	*Original Sample*	*T Statistic*	*P Values*	Keterangan
Transformational leadership → Job satisfaction → Employee performance	0.145	1.959	0.050	Tidak Signifikan
Work motivation → Job satisfaction → Employee performance	0.327	3.755	0.000	Signifikan

Sumber: Data Diolah Peneliti

Hasil uji *indirect effect* pada tabel di atas menunjukkan pengaruh mediasi dalam model penelitian. Uji ini mengevaluasi apakah mediasi melalui kepuasan kerja memengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Untuk hipotesis pertama (*transformational leadership → job satisfaction → employee performance*), nilai original sample 0.145, t-statistik 1.959, dan p-value 0.050. Meskipun t-statistik hampir mencapai batas signifikansi, p-value tepat pada batasnya, yang menunjukkan bahwa mediasi ini tidak signifikan secara statistik. Ini berarti kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, untuk hipotesis kedua (*work motivation → job satisfaction → employee performance*), nilai original sample 0.327, t-statistik 3.755, dan p-value 0.000. Nilai t-statistik yang jauh melebihi 1.96 dan p-value yang sangat rendah menunjukkan mediasi ini signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Secara keseluruhan, meskipun tidak semua hipotesis mediasi signifikan, mediasi antara motivasi kerja dan kinerja karyawan terbukti signifikan, memberi wawasan lebih dalam tentang pengaruh dalam model penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan karena mampu membangun motivasi dan loyalitas kerja yang tinggi (Asriani et al., 2020). Pemimpin transformasional memengaruhi kinerja melalui karisma yang menciptakan visi bersama dan inspirasi untuk mewujudkannya (Iswahyudi et al., 2023). Di PT Bank BRI Kantor Cabang Cibubur, pendekatan ini terlihat dari pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual dan perhatian individu untuk mendorong pencapaian lebih dari ekspektasi (Podungge, 2018). Karisma pemimpin juga meningkatkan rasa hormat dan kesediaan karyawan untuk mengikuti arahan organisasi (Prajogo, 2013). Inspirasi dari pemimpin membuat karyawan lebih semangat dalam mencapai target kerja secara kualitas dan kuantitas (Edward et al., 2019). Stimulasi intelektual memperkuat kemampuan berpikir kritis dan mendorong inovasi dalam pelaksanaan tugas (Sugianto, 2024). Perhatian personal dari pemimpin meningkatkan kenyamanan dan dukungan emosional, yang memperkuat kinerja individu. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif yang kuat dengan peningkatan kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan dalam studi yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas karyawan. Lasiny et al. (2021) menguatkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi langsung terhadap hasil kerja karyawan. Dalam konteks perubahan organisasi, gaya kepemimpinan ini mendorong keterlibatan aktif karyawan dan kesiapan menghadapi tantangan baru. Penelitian lainnya membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat kinerja melalui peningkatan kepercayaan dan pemberdayaan (Mehta, 2020). Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan ini menciptakan karyawan yang termotivasi, kreatif, dan berorientasi tujuan, yang berdampak pada produktivitas organisasi (Qalati et al., 2022).

Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Job Satisfaction*

Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan inspirasi, motivasi, dan dukungan emosional kepada karyawan (Bass & Avolio, 1994). Faktor psikologis seperti rasa dihargai dan diakui dalam pekerjaan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan ini (Chi et al., 2023). Pemimpin yang memperhatikan aspek emosional karyawan menciptakan ikatan yang meningkatkan kenyamanan dalam bekerja (Gebreheat et al., 2023). Hubungan interpersonal yang sehat juga menjadi bagian dari kepuasan kerja yang ditingkatkan oleh kepemimpinan transformasional. Pemimpin mendorong kolaborasi tim dan komunikasi terbuka yang membuat karyawan merasa dihargai secara sosial. Lingkungan kerja fisik yang mendukung, seperti fasilitas kerja yang layak, juga diperhatikan oleh pemimpin transformasional untuk menciptakan kepuasan kerja (Susanto et al., 2023). Dari sisi finansial, keadilan dalam pemberian kompensasi oleh pemimpin mendorong kepuasan karena karyawan merasa kontribusinya diakui secara adil (Al Draj & Al Saed, 2023). Secara menyeluruh, kepemimpinan transformasional di Bank BRI mampu mendorong kepuasan kerja dengan memenuhi aspek psikologis, sosial, fisik, dan finansial secara seimbang (Chi et al., 2023).

Pengaruh *Work Motivation* Terhadap *Employee Performance*

Motivasi kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karena mendorong karyawan untuk lebih produktif dan inovatif dalam bekerja (Wulandari, 2024). Karyawan yang termotivasi akan menunjukkan komitmen tinggi dan dedikasi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Fani & Syarvina, 2023). Penghargaan berupa insentif atau pengakuan mampu meningkatkan semangat kerja dan loyalitas (Zaenal & Suwarna, 2024). Lingkungan kerja yang mendukung dan hubungan baik antar rekan juga menciptakan rasa nyaman yang memperkuat motivasi (Nasution & Priangkatara, 2022). Kesempatan pengembangan diri seperti pelatihan

atau promosi menjadi dorongan penting dalam meningkatkan kinerja (Chien et al., 2022). Teori Maslow menjelaskan bahwa motivasi akan tumbuh seiring terpenuhinya kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri (Ismiyarto & Putranti, 2023). Sementara itu, menurut Herzberg, motivasi meningkat jika faktor pencapaian dan pengakuan terpenuhi, selain kondisi kerja yang layak (Pratama et al., 2024). Ketika motivasi kerja tinggi, karyawan memberikan hasil kerja maksimal yang terlihat dari pencapaian target dan peningkatan layanan (Getnet & Fujie, 2024). Ratnasari et al. (2024) membuktikan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dalam berbagai jenis organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen Bank BRI untuk menciptakan strategi yang mampu memelihara dan meningkatkan motivasi kerja secara berkelanjutan (Zaenal & Suwarna, 2024).

Pengaruh *Work Motivation* Terhadap *Job Satisfaction*

Motivasi kerja berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif dan berkelanjutan di PT Bank BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Cibubur. Motivasi yang berasal dari dalam diri maupun faktor eksternal seperti insentif dan penghargaan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Apriliyani & Meryawan, 2024). Berbagai faktor yang memengaruhi motivasi di bank ini termasuk pemberian bonus atas pencapaian target dan peluang pengembangan karir yang membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Hubungan yang baik antara karyawan dan manajer juga menjadi faktor penting yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja melalui komunikasi terbuka dan umpan balik yang konstruktif (Sudirman et al., 2024). Di sisi lain, minimnya motivasi akibat kurangnya penghargaan atau lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan kepuasan dan meningkatkan tingkat pengunduran diri. Penelitian Wolor et al. (2023) menunjukkan bahwa meskipun bullying sering dikaitkan dengan penurunan motivasi dan kepuasan kerja, faktor motivasi tetap berpengaruh positif pada kepuasan karyawan, yang diperkuat oleh temuan Putri et al. (2024) dan Wardiansyah et al. (2024) yang menegaskan pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja yang terjaga dengan baik menjadi fondasi utama bagi peningkatan kepuasan kerja di PT Bank BRI Cibubur.

Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Performance*

Kepuasan kerja merupakan faktor krusial yang memengaruhi kinerja karyawan di PT Bank BRI Persero Tbk Kantor Cabang Cibubur, karena kepuasan yang tinggi mendorong motivasi, komitmen, dan semangat dalam menjalankan tugas (Yasmita & Suherman, 2024). Aspek psikologis seperti rasa nyaman dan aman dalam bekerja membantu mengurangi stres sehingga karyawan dapat fokus dan berinisiatif dalam meningkatkan efisiensi pekerjaan (Ruki, 2024). Selain itu, kepuasan sosial melalui hubungan harmonis antara karyawan dan atasan meningkatkan kerja sama tim yang berdampak positif terhadap kinerja keseluruhan. Kondisi fisik yang mendukung dengan fasilitas memadai juga berperan penting dalam menunjang produktivitas karyawan. Kompensasi finansial yang adil seperti gaji dan tunjangan sesuai beban kerja turut memperkuat kepuasan dan loyalitas karyawan sehingga menurunkan tingkat turnover (Lala & Wandira, 2024). Kepuasan kerja yang terpenuhi pada berbagai aspek ini juga mendorong sikap terbuka terhadap inovasi dan adaptasi perubahan, yang penting di sektor perbankan modern (Sinta et al., 2024). Penelitian Latifah et al. (2024) dan Indrayani et al. (2024) mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja, sementara Bolatito & Mohamoud (2024) menegaskan pengaruh positifnya dalam konteks berbeda, memperlihatkan konsistensi pentingnya kepuasan kerja dalam menunjang kinerja karyawan secara luas.

Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Motivation*

Kepemimpinan transformasional di PT Bank BRI Persero Tbk Kantor Cabang Cibubur berperan besar dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan cara menginspirasi dan memberdayakan mereka mencapai potensi maksimal (Varadilla, 2024). Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberikan visi yang jelas dan dukungan personal sehingga karyawan merasa dihargai dan memiliki rasa tanggung jawab tinggi. Gaya kepemimpinan ini mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam inovasi dan pengambilan keputusan, yang menumbuhkan motivasi intrinsik dan budaya organisasi yang dinamis (Serang et al., 2024). Pendekatan ini menghasilkan tim solid yang berprestasi dan berkomitmen, sekaligus meningkatkan kepuasan kerja serta retensi karyawan. Penelitian Lango et al. (2024) menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional tidak langsung memengaruhi kinerja, dampak signifikan terhadap motivasi dan budaya organisasi akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Temuan yang senada juga diungkapkan oleh Prayogi & Suhermin (2024) dan Sitorus & Agustian (2023), yang menegaskan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, sejalan dengan prinsip pelayanan adaptif dalam new public management. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam membangun motivasi kerja yang berkelanjutan di lingkungan PT Bank BRI Cibubur.

Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Job Satisfaction*

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan dan pengembangan karyawan dengan empat dimensi utama yaitu karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual yang diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya mendorong kinerja karyawan secara signifikan (Bass & Riggio, 2022). Namun, penelitian yang dilakukan di PT Bank BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Cibubur menunjukkan hasil yang berbeda, dimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja tidak terbukti signifikan, yang mungkin disebabkan oleh faktor struktural dan budaya organisasi yang membatasi efektivitas kepemimpinan tersebut (Faradiva & Suratman, 2024). Karisma pemimpin yang seharusnya dapat memotivasi dan membangkitkan semangat karyawan ternyata kurang memberikan respon positif dalam jangka panjang karena keterbatasan konteks organisasi yang ada (Avolio, 2023). Selain itu, dimensi inspirasional yang bertujuan untuk menumbuhkan visi dan misi yang jelas bagi karyawan pun gagal memberikan efek signifikan pada kepuasan kerja karena kemungkinan pekerjaan yang monoton dan kurangnya tantangan mengurangi rasa terinspirasi karyawan meski pemimpin berupaya memberikan visi tersebut.

Lebih lanjut, stimulasi intelektual sebagai dimensi ketiga yang menuntut pemimpin untuk mendorong kreativitas dan pemikiran kritis karyawan tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan kerja yang kaku dan birokratis seperti yang ditemukan pada PT Bank BRI Cabang Cibubur, di mana inovasi kurang didorong dan ide-ide baru jarang dihargai. Sedangkan perhatian individual, yang mestinya memberikan dukungan personal sesuai kebutuhan karyawan, juga tidak memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja, mungkin karena ketidaksesuaian antara perhatian yang diberikan dan harapan karyawan terhadap dukungan yang mereka perlukan (Bass, 1999). Faktor lain seperti kondisi psikologis, sosial, fisik, dan finansial ternyata memainkan peran yang lebih dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, termasuk hubungan antar pribadi dan insentif finansial yang lebih konkrit (Robbins & Judge, 2019). Oleh karena itu, walaupun kepemimpinan transformasional memiliki potensi dalam teori untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja, realitas di lapangan menunjukkan bahwa pengaruhnya kurang signifikan tanpa dukungan faktor organisasi dan konteks kerja yang kondusif. Kesimpulannya, sesuai dengan hasil penelitian yang sejalan dengan Faradiva & Suratman (2024), Evika (2024), dan

Maghdalena et al. (2023), pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tidak selalu terjadi secara langsung dan signifikan dalam konteks PT Bank BRI Cabang Cibubur.

Pengaruh *Work Motivation* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Job Satisfaction*

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam mendorong karyawan untuk mencapai kinerja optimal, karena motivasi memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif . Di era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan seperti PT Bank BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Cibubur harus mampu memanfaatkan motivasi kerja karyawan secara maksimal agar kinerja dapat meningkat, sementara kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan antara motivasi kerja dan kinerja tersebut (Wildan et al., 2021). Motivasi kerja sendiri berasal dari dorongan internal dan eksternal yang terkait dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan yang tercermin dalam sikap positif terhadap pekerjaan (Jesika, 2022). Faktor-faktor seperti insentif finansial, pengakuan atas prestasi, dan peluang pengembangan karir menjadi pendorong utama motivasi kerja yang tinggi di lingkungan PT Bank BRI, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Zin et al., 2023).

Kepuasan kerja yang tinggi terbentuk dari kondisi psikologis yang positif, hubungan sosial yang harmonis, lingkungan fisik yang nyaman, dan kompensasi finansial yang memadai, yang semuanya berkontribusi untuk meningkatkan semangat dan produktivitas kerja karyawan (Murdih et al., 2024). Lingkungan kerja yang mendukung dan hubungan interpersonal yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, sehingga karyawan termotivasi untuk memberikan inisiatif, ketepatan, dan kedisiplinan dalam bekerja (Pratama et al., 2024). Aspek fisik dan finansial juga berperan besar dalam menciptakan kepuasan yang berdampak pada peningkatan kinerja, karena kondisi kerja yang baik dan kompensasi yang adil membuat karyawan merasa dihargai. Berbagai indikator kinerja seperti ketepatan penyelesaian pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, kedisiplinan waktu, dan absensi membuktikan bahwa karyawan yang termotivasi dan puas cenderung lebih produktif dan berkinerja tinggi. Penelitian Askiyanto et al. (2023), Lim (2023), dan Junaedi & Digowiseiso (2023) memberikan bukti empiris bahwa meskipun terdapat variasi dalam kekuatan hubungan, secara keseluruhan motivasi kerja melalui kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu mempertahankan motivasi dan kepuasan kerja yang optimal demi keberhasilan organisasi (Rivaldo, 2021).

KESIMPULAN

Penelitian ini menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Cibubur, dengan hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tetapi tidak pada kepemimpinan transformasional. Implikasi teoritis menekankan pentingnya memahami peran kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan, dengan catatan bahwa konteks organisasi sangat mempengaruhi efektivitas hubungan tersebut. Secara praktis, manajemen dianjurkan mengembangkan gaya kepemimpinan yang inspiratif dan program motivasi yang memenuhi kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja. Penelitian ini terbatas pada satu cabang dan data cross-sectional, sehingga hasilnya kurang dapat digeneralisasi dan belum menggambarkan dinamika perubahan hubungan antar variabel secara longitudinal. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas sampel, mengkaji variabel moderasi atau mediasi lain seperti budaya organisasi, menggunakan metode kualitatif

untuk pendalaman data, serta mempertimbangkan perkembangan teori dan konteks kerja terbaru agar hasilnya lebih komprehensif dan aplikatif dalam berbagai lingkungan organisasi.

REFERENSI

Al Draj, F., & Al Saed, R. (2023). Mediating role of employee empowerment for *transformational leadership* and *job satisfaction*. *Problems and Perspectives in Management, 21*(1), 59–68.

Apriliyani, N. K. N., & Meryawan, I. W. (2024). Pengaruh efikasi diri dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Danu Arta Kabupaten Bangli. *Journal Human Resources 24/7: Business Management, 1*(4), 1–16.

Askiyanto, M., Lestari, E., & Mukid, M. (2023). The influence of *work motivation* and work discipline on *employee performance* through *job satisfaction* on employees at CV Kurnia Fitri Ayu Farm. *Penanomics: International Journal of Economics, 2*(2), 1–13.

Asriani, A., Mintarti, S., & Za, S. Z. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM)*, 217–234.

Chi, H., Vu, T. V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non–financial rewards moderate the relationships between *transformational leadership*, *job satisfaction*, and job performance. *Cogent Business & Management, 10*(1), 2173850.

Edward, E., Sumarni, S., & Almaududi, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen, 7*(1), 1–13.

Fani, M. A. A. H. M., & Syarvina, W. (2023). Analisis penerapan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Disporasu. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 1*(12).

Faradiva, F. F., & Suratman, A. (2024). Peran employee engagement dalam meningkatkan *employee performance*: Studi kasus pada karyawan start-up. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen, 2*(6), 135–153.

Gebreheat, G., Teame, H., & Costa, E. I. (2023). The impact of *transformational leadership* style on nurses' *job satisfaction*: An integrative review. *SAGE Open Nursing, 9*.

Getnet, D., & Fujie, A. T. (2024). The effect of leadership, employee commitment, and *work motivation* on employees' performance. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management, 3*(6), 1310–1322.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Imanuelitha, G., Rosyafah, S., Pudjowati, J., Wahyuni, S. T., & Siswati, E. (2022). Peran kepemimpinan, komitmen kerja dan kompetensi terhadap *employee performance* Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya. *Indonesian Journal of Management Science, 1*(2), 147–154.

Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee *job satisfaction* affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning, 14*(1), 22–40.

Iskandar, K. F., Tumbuan, W. J., & Sendow, G. M. (2019). Analisis keterlibatan kerja, kualitas kehidupan kerja, dan insentif terhadap *employee performance* di PT. Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 7*(3).

Ismiyarto, I., & Putranti, H. R. D. (2023). *Perilaku organisasi (organisasi privat dan organisasi publik–teori dan aplikasinya)*. Yayasan DPI.

Iswahyudi, M. S., Munizu, M., Muktamar, A., Badruddin, S., Suryani, L., Kustanti, R., ... & Kelana, R. P. (2023). *Kepemimpinan organisasi: Teori dan praktik*. PT. Green Pustaka Indonesia.

Jesika, P. S. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada KSP Artha Bhaskara Mandiri di Denpasar (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar).

Junaedi, M. A., & Digdowiseiso, K. (2023). The influence of *work motivation*, organizational culture and work discipline on *employee performance* through *job satisfaction* as intervening variables at BPJS Ketenagakerjaan throughout DKI Jakarta region. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, *8*(2), 686–705.

Kartika, R., & Gunawan, A. W. (2022). Pengaruh *transformational leadership* terhadap turnover intention generasi Z melalui internal communication dan employee engagement. *Journal Transformation of Mandalika (JTM)*, *3*(2), 121–141.

Lala, L., & Wandira, A. (2024). Strategi meningkatkan kepuasan kerja PT Nikomas Gemilang. *Jurnal Kaze Multidisiplin*, *1*(1), 89–96.

Lango, R. K., Sopiah, S., & Syihabudhin, S. (2024). The influence of *transformational leadership* style on *employee performance* through *work motivation* and organizational culture as mediating variables. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, *9*(2), 973–986.

Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2024). Factors affecting *job satisfaction* and *employee performance*: A case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *73*(3), 719–748.

Lim, V. (2023). The effect of work discipline and *work motivation* on *employee performance* through the mediation of *job satisfaction* at Klinik Atlantis Medan (Doctoral dissertation, Universitas Pelita Harapan).

Murdih, M., Nuraeni, N., & Yusuf, M. (2024). Determinan kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai pada kelurahan di Kecamatan Pondok Aren Tangerang Selatan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *5*(3), 274–289.

Musfah, J. (2022). *Kepemimpinan pendidikan: Teori dan kebijakan*. Prenada Media.

Nasution, M. I., & Priangkatara, N. (2022). Work discipline and *work motivation* on *employee performance*. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET)*, *1*(1), 50–64.

Podungge, A. W. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango. *Gorontalo Journal of Public Administration Studies*, *1*(1), 56–68.

Prajogo, W. (2013). Pengaruh dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja karyawan. *Modus*, *25*(2), 125–138.

Pratama, I. W. A., Par, S. T., Par, M., Diwyarthi, N. D. M. S., Wiartha, N. G. M., Se, M. P., ... & Anwar, H. M. (2024). *Manajemen sumber daya manusia lanjutan*. Cendikia Mulia Mandiri.

Prayogi, D., & Suhermin, S. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM), 13(9).

Ratnasari, S. A., Aini, A. N., & Windiani, E. (2024). The effect of *work motivation* on *employee performance* (Empirical study of CV. Ayna Factory Sumedang and CV. Seven Brave Sumedang). *JOBM–Journal of Business Management Basic*, *6*(1), 16–26.

Putri, S. Y., Gumilar, D., & Mubarok, D. A. A. (2024). The influence of workload, compensation and *work motivation* on *job satisfaction* at Al-Islam Hospital Bandung. *Dinasti International Journal of Management*.

Rivaldo, Y. (2021). Leadership and motivation to performance through *job satisfaction* of hotel employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, *22*(1), 25–30.

Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. PT Indeks.

Ruki, M. N. (2024). *Faktor-faktor kunci dalam kepuasan kerja dan kinerja pegawai*. Deepublish.

Serang, S., Tamanyira, Y., Maknun, M., & Indriani, I. (2024). Dampak kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan pegawai dan kinerja organisasi di era pandemi. *Yume: Journal of Management*, *7*(2), 448–456.

Sinta, S. E., Iswati, I., Aisyah, S., & Fitriyasari, A. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Nusatrans Anugerah Makmur. *Jurnal Riset Manajemen*, *2*(3), 530–548.

Sitorus, D. R. H., & Agustian, D. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dalam pandangan New Public Management. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, *6*(1), 13–24.

Sudirman, A. A., Haedar, H., & Nurmala, N. (2024). Pengaruh motivasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Income: Digital Business Journal*, *2*(2), 64–70.

Sugianto, E. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Tsaqofah*, *4*(5), 3415–3421.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
Suprihanto, J., & Putri, L. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. UGM Press.
Susanto, B., Tukiran, M., & Wiguna, W. (2023). The relationship between *transformational leadership* and *job satisfaction*: A literature review. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*, *3*(2), 542–552.
Syafruddin, S. E., Periansya, S. E., Farida, E. A., Tawaf, N., Palupi, F. H., Butarbutar, D. J. A., & Satriadi, S. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Rey Media Grafika.
Varadilla, A. C. (2024). *Peran gaya kepemimpinan milenial dalam meningkatkan kinerja karyawan Dominic Textile Sidoarjo* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surabaya).
Wardiansyah, D. R., Indrawati, N. K., & Kurniawati, D. T. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by *job satisfaction*. *International Journal of Research in Business and Social Science*, *13*(1), 220–231.
Wildan, M. A., Lailatus, S. A., & Se, M. (2021). Pentingnya motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. *LPPM Universitas KH. A. Wahab Hasbullah*.
Wolor, C. W., Wibawa, E. A., Eranza, D. R. D., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2024). Impact of bullying on *work motivation* and *job satisfaction*. *Health Psychology Report*, *12*(3), 238.
Wulandari, N. (2024). *Strategi meningkatkan efektivitas kerja pegawai melalui disiplin dan motivasi kerja*. Serasi Media Teknologi.
Yasmita, D., & Suherman, E. (2024). Hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus PT. Wira Karya Jaya). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, *2*(1), 375–382.
Zaenal, S. F., & Suwarna, A. I. (2024). The effect of leadership style and *work motivation* on *employee performance*. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, *2*(3), 401–414.
Zin, E. M., Wildana, S. N., & Anshori, M. I. (2023). Studi literatur: Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. *Jurnal of Management and Social Sciences*, *1*(3), 208–231.
Zulkarnain, M., Lubis, R. P., & Pratama, F. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap *employee performance* dengan komitmen organisasi. *JaManKu: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, *4*(1), 49–59.