

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Mediasi Motivasi dan Kepuasan Kerja di PT Jemla Ferry

Nilla Nurvian Sari^{1*}, Yuni Kasmawati²

¹⁻² Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur, Indonesia

E-mail: 2431600390@student.budiluhur.ac.id¹, yuni.kasmawati@budiluhur.ac.id²

*Penulis Korespondensi: 2431600390@student.budiluhur.ac.id

Abstract. *This study examines the effect of transformational leadership on employee performance, with work motivation and job satisfaction as mediating variables at PT Jemla Ferry. The research was motivated by the need to improve consistent employee performance in ferry transportation services, particularly in relation to punctuality, service quality, work effectiveness, and operational reliability. This study employed a quantitative explanatory design using a survey method. Data were collected from 150 employees through a structured questionnaire using a five-point Likert scale. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The results show that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, work motivation, and job satisfaction. However, work motivation does not significantly affect employee performance and does not mediate the relationship between transformational leadership and employee performance. In contrast, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance and significantly mediates the relationship. These findings imply that employee performance improvement at PT Jemla Ferry should prioritize transformational leadership practices that strengthen job satisfaction.*

Keywords: *Employee Performance; Job Satisfaction; Leadership Practices; Transformational Leadership; Work Motivation.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Jemla Ferry. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi jasa transportasi penyeberangan, khususnya terkait ketepatan waktu, kualitas layanan, efektivitas kerja, dan keandalan operasional. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori melalui metode survei. Data diperoleh dari 150 karyawan menggunakan kuesioner berskala Likert lima poin. Analisis data dilakukan dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Namun, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta terbukti menjadi mediator yang signifikan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan PT Jemla Ferry perlu diarahkan pada penguatan kepemimpinan transformasional yang mampu membangun kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Motivasi Kerja; Praktik Kepemimpinan; Transformasi Kepemimpinan.

1. LATAR BELAKANG

Daya saing organisasi jasa sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menghasilkan kinerja yang konsisten, terutama ketika kualitas layanan, keselamatan, ketepatan waktu, dan keandalan operasi menjadi ukuran utama keberhasilan organisasi (Robbins & Judge, 2022; Rivai & Basri, 2021). Dalam organisasi jasa, kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas pelayanan, kedisiplinan, tanggung jawab, serta kemampuan memenuhi standar kerja yang

telah ditetapkan (Steven & Yanuar, 2024; Robbins & Judge, 2022). Dalam konteks transportasi penyeberangan, kinerja awak kapal dan karyawan pendukung menjadi semakin penting karena pekerjaan mereka berhubungan langsung dengan keselamatan pelayaran, ketepatan jadwal, kelancaran operasional, dan pengalaman pelanggan. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi salah satu faktor strategis yang dapat mengarahkan perilaku kerja, membangun komitmen, memperkuat motivasi, dan menciptakan kondisi kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Gopal & Chowdhury, 2014; Haryadi et al., 2021; Yodani & Rimadias, 2022).

PT Jemla Ferry menghadapi tantangan kinerja yang terlihat dari belum tercapainya sejumlah target operasional secara konsisten. Data *Key Performance Indicators* (KPI) tahun 2022–2024 menunjukkan bahwa realisasi *on-time shipping*, ketepatan waktu, kuantitas kerja, kualitas kerja, dan orientasi pelayanan masih berada di bawah target pada setiap tahun pengamatan. Pada tahun 2024, target *on-time shipping* sebesar 90% terealisasi 87%, target ketepatan waktu 95% terealisasi 90%, target kuantitas kerja 92% terealisasi 87%, target kualitas kerja 92% terealisasi 90%, dan target orientasi pelayanan 93% terealisasi 88%. Pola tersebut menunjukkan adanya celah kinerja yang relatif konsisten meskipun capaian secara umum menunjukkan kecenderungan meningkat. Untuk memperlihatkan kondisi kinerja karyawan secara lebih konkret, berikut disajikan data *Key Performance Indicators* (KPI) Pegawai Anak Buah Kapal PT Jemla Ferry selama periode 2022–2024. Data tersebut digunakan untuk menggambarkan tingkat pencapaian kinerja aktual dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

Tabel 1. Ringkasan KPI Pegawai Anak Buah Kapal PT Jemla Ferry Tahun 2022–2024.

KPI	2022 Target	2022 Real.	2023 Target	2023 Real.	2024 Target	2024 Real.	Celah 2024
On-Time Shipping	85%	81%	87%	85%	90%	87%	-3 pp
Ketepatan Waktu	90%	85%	91%	86%	95%	90%	-5 pp
Kuantitas Kerja	89%	85%	90%	87%	92%	87%	-5 pp
Kualitas Kerja	90%	85%	91%	87%	92%	90%	-2 pp
Orientasi Pelayanan	91%	85%	92%	86%	93%	88%	-5 pp

Sumber: data internal PT Jemla Ferry yang disajikan dalam tesis, diolah kembali (2026).

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan transformasional relevan untuk menjelaskan bagaimana pemimpin memengaruhi kinerja melalui keteladanan, visi, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual kepada bawahan (Haryadi et al., 2021; Robbins & Judge, 2022; Kurniawan & Kurniawati, 2024). Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga membangun makna kerja, menumbuhkan kepercayaan, dan mendorong karyawan untuk bekerja melampaui

kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan organisasi (Gopal & Chowdhury, 2014; Yodani & Rimadiaz, 2022). Dalam organisasi yang berorientasi layanan, kepemimpinan yang inspiratif dan suportif dapat membantu karyawan memahami standar pelayanan, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan memperkuat komitmen terhadap kinerja (Karin & Prasetyo, 2021; Baskoro et al., 2021). Kepemimpinan transformasional juga banyak dikaitkan dengan peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan karena gaya kepemimpinan ini menekankan dukungan, pemberdayaan, dan hubungan kerja yang positif (Mariyatha et al., 2023; Saroni et al., 2023).

Motivasi kerja merupakan mekanisme psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan energi, ketekunan, dan orientasi pada pencapaian tujuan (Baskoro et al., 2021; Mariyatha et al., 2023). Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik umumnya memiliki dorongan untuk menyelesaikan tugas, mencapai target, dan menunjukkan tanggung jawab terhadap pekerjaan (Sumardi & Yanthi, 2025; Baskoro et al., 2021). Namun, pengaruh motivasi terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung karena efektivitas motivasi dapat dipengaruhi oleh struktur pekerjaan, sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan ruang diskresi yang dimiliki karyawan (Kasyifillah & Prijati, 2023; Steven & Yanuar, 2024). Oleh karena itu, motivasi kerja perlu dianalisis bukan hanya sebagai variabel yang berdiri sendiri, tetapi juga sebagai jalur mediasi yang mungkin menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Baskoro et al., 2021; Sumardi & Yanthi, 2025).

Selain motivasi kerja, kepuasan kerja juga menjadi variabel penting dalam menjelaskan kinerja karyawan (Hanifah et al., 2024; Simatupang & Hayati, 2023). Kepuasan kerja mencerminkan penilaian positif karyawan terhadap pekerjaan, hubungan dengan atasan, lingkungan kerja, kompensasi, peluang berkembang, dan keadilan organisasi (Robbins & Judge, 2022; Steven & Yanuar, 2024). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih baik terhadap organisasi dan lebih konsisten dalam menjalankan peran kerjanya (Adipra & Surya, 2025; Saroni et al., 2023). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sehingga kualitas kepemimpinan tidak hanya berdampak secara langsung, tetapi juga bekerja melalui pengalaman kerja positif yang dirasakan karyawan (Simatupang & Hayati, 2023; Adipra & Surya, 2025; Rifai, 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum sepenuhnya konsisten mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sebagian penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Yodani & Rimadiaz, 2022; Haryadi et al.,

2021). Penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menjadi lebih kuat ketika melalui variabel perantara seperti motivasi kerja atau kepuasan kerja (Baskoro et al., 2021; Mariyatha et al., 2023; Saroni et al., 2023). Sumardi dan Yanthi (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Simatupang dan Hayati (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja dapat menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Adipra dan Surya (2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, sedangkan Kasyifillah dan Prijati (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa mekanisme pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dapat bergantung pada konteks organisasi, karakter pekerjaan, dan tingkat standardisasi proses kerja.

Konteks PT Jemla Ferry memberikan ruang kajian yang penting karena perusahaan ini bergerak pada bidang transportasi penyeberangan yang memiliki karakter operasional berbeda dari organisasi jasa pada umumnya. Pekerjaan dalam transportasi laut berlangsung dalam sistem yang relatif terstruktur, memiliki prosedur keselamatan yang ketat, menuntut ketepatan waktu, dan membutuhkan koordinasi antara awak kapal, staf operasional, dan fungsi pendukung. Dalam konteks seperti ini, motivasi personal yang tinggi belum tentu secara otomatis menghasilkan kinerja apabila ruang diskresi karyawan dibatasi oleh standar operasional prosedur. Sebaliknya, kepuasan terhadap kepemimpinan, hubungan kerja, kejelasan peran, penghargaan, dan lingkungan kerja dapat lebih dekat dengan konsistensi pelaksanaan tugas. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model mediasi ganda yang secara simultan membandingkan peran motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan pada perusahaan jasa transportasi penyeberangan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja; menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; serta menguji peran motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan PT Jemla Ferry.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan perubahan melalui keteladanan, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap kebutuhan individual bawahan (Robbins & Judge, 2022; Haryadi et al., 2021). Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional direpresentasikan melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Robbins & Judge, 2022; Haryadi et al., 2021). Dimensi *idealized influence* menggambarkan kemampuan pemimpin menjadi teladan yang dipercaya oleh bawahan, sedangkan *inspirational motivation* menunjukkan kemampuan pemimpin membangun semangat, optimisme, dan arah tujuan bersama (Robbins & Judge, 2022; Yodani & Rimadias, 2022). Dimensi *intellectual stimulation* berkaitan dengan kemampuan pemimpin mendorong cara berpikir kreatif dan pemecahan masalah, sedangkan *individualized consideration* menggambarkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan individual karyawan (Haryadi et al., 2021; Mariyatha et al., 2023).

Pendekatan transformasional relevan dalam organisasi jasa karena pemimpin tidak hanya bertugas memberikan instruksi, tetapi juga membangun makna kerja, kepercayaan, dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi (Gopal & Chowdhury, 2014; Robbins & Judge, 2022). Kepemimpinan yang inspiratif dan suportif dapat membantu karyawan memahami standar pelayanan serta meningkatkan kesediaan mereka untuk bekerja secara bertanggung jawab dan konsisten (Karin & Prasetyo, 2021; Saroni et al., 2023). Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel psikologis seperti motivasi kerja dan kepuasan kerja (Simatupang & Hayati, 2023; Sumardi & Yanthi, 2025; Yodani & Rimadias, 2022). Studi lain juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karena pemimpin yang komunikatif, adil, dan suportif mampu membangun pengalaman kerja yang lebih positif bagi karyawan (Karin & Prasetyo, 2021; Hanifah et al., 2024; Adipra & Surya, 2025).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan psikologis yang mengarahkan intensitas, ketekunan, dan kemauan individu dalam menyelesaikan pekerjaan serta mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2022; Baskoro et al., 2021). Dorongan tersebut dapat bersumber dari faktor intrinsik, seperti prestasi, tanggung jawab, pengakuan, dan peluang

berkembang, maupun faktor ekstrinsik, seperti kompensasi, kondisi kerja, kebijakan organisasi, dan hubungan dengan rekan kerja (Fajriyanti et al., 2023; Mariyatha et al., 2023). Dalam konteks organisasi, motivasi kerja sering diposisikan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan memengaruhi perilaku kerja karyawan (Gopal & Chowdhury, 2014; Baskoro et al., 2021). Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan inspirasi dapat meningkatkan motivasi karena karyawan merasa pekerjaannya memiliki tujuan dan dihargai oleh organisasi (Sumardi & Yanthi, 2025; Mariyatha et al., 2023).

Meskipun demikian, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tidak selalu identik pada semua organisasi (Kasyifillah & Prijati, 2023; Steven & Yanuar, 2024). Pada pekerjaan yang sangat terstruktur, kinerja dapat lebih banyak dipengaruhi oleh prosedur kerja, standar keselamatan, teknologi, kompetensi, atau mekanisme pengawasan, sehingga motivasi personal tidak selalu langsung menghasilkan variasi kinerja yang signifikan (Kasyifillah & Prijati, 2023; Steven & Yanuar, 2024). Oleh karena itu, motivasi kerja dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga sebagai variabel mediasi yang berpotensi menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Baskoro et al., 2021; Sumardi & Yanthi, 2025).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, termasuk bagaimana karyawan menilai kondisi kerja, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, serta kesempatan berkembang (Robbins & Judge, 2022; Steven & Yanuar, 2024). Kepuasan kerja menjadi penting karena persepsi positif terhadap pengalaman kerja dapat memperkuat keterikatan, loyalitas, dan konsistensi perilaku kerja karyawan (Adipra & Surya, 2025; Saroni et al., 2023). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif dan lebih siap menjalankan peran organisasi secara berkelanjutan (Simatupang & Hayati, 2023; Steven & Yanuar, 2024).

Dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, kepuasan kerja sering ditempatkan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani kualitas kepemimpinan dengan hasil kerja karyawan (Priyatmo, 2018; Simatupang & Hayati, 2023). Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karena pemimpin yang menjadi teladan, memberi dukungan, menghargai pendapat, dan memperhatikan kebutuhan karyawan mampu menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif (Karin & Prasetyo, 2021; Hanifah et al.,

2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Priyatmo, 2018; Simatupang & Hayati, 2023; Adipra & Surya, 2025). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu bekerja secara langsung, tetapi dapat menguat ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

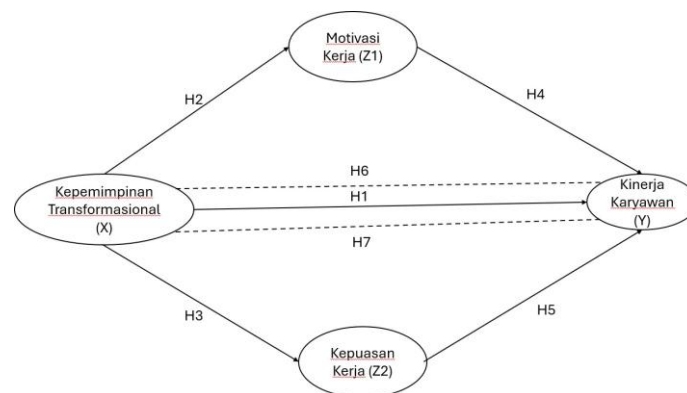
Kinerja Karyawan dan Model Mediasi

Kinerja karyawan menggambarkan hasil dan perilaku kerja yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2022; Steven & Yanuar, 2024). Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diukur melalui kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas, inisiatif, dan kemandirian sebagaimana dirumuskan dalam instrumen penelitian. Pada organisasi jasa transportasi, kinerja karyawan tidak hanya berkaitan dengan hasil kerja individual, tetapi juga dengan kepatuhan terhadap prosedur, ketepatan pelaksanaan tugas, koordinasi kerja, dan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja secara langsung melalui arahan, keteladanan, inspirasi, dan pemberdayaan karyawan (Haryadi et al., 2021; Yodani & Rimadiaz, 2022). Kepemimpinan transformasional juga dapat memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui kondisi psikologis karyawan, terutama motivasi kerja dan kepuasan kerja (Baskoro et al., 2021; Simatupang & Hayati, 2023; Sumardi & Yanthi, 2025). Motivasi kerja berperan sebagai dorongan yang membuat karyawan berusaha mencapai target kerja, sedangkan kepuasan kerja mencerminkan pengalaman kerja positif yang dapat memperkuat konsistensi perilaku kerja (Mariyatha et al., 2023; Adipra & Surya, 2025). Literatur menunjukkan bahwa kedua mediator tersebut dapat bekerja dengan kekuatan yang berbeda sesuai dengan karakter organisasi, jenis pekerjaan, dan tingkat standarisasi proses kerja (Kasyifillah & Prijati, 2023; Saroni et al., 2023; Steven & Yanuar, 2024).

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini menguji tujuh hubungan, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, peran mediasi motivasi kerja, serta peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu, kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai variabel eksogen yang diduga memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hubungan antarvariabel tersebut selanjutnya dirumuskan dalam model penelitian sebagaimana ditampilkan pada Gambar 1.



Sumber: diadaptasi dari model penelitian pada tesis (2026).

Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori melalui metode survei, karena penelitian diarahkan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden (Sekaran & Bougie, 2023; Sugiyono, 2019). Desain eksplanatori digunakan karena penelitian tidak hanya mendeskripsikan fenomena kinerja karyawan, tetapi juga menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. Objek penelitian adalah karyawan PT Jemla Ferry, yaitu perusahaan jasa transportasi penyeberangan yang menjadi konteks empiris dalam pengujian model penelitian. Populasi penelitian berjumlah 150 karyawan, dan seluruh anggota populasi dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh atau sensus. Penggunaan sampling jenuh relevan ketika jumlah populasi masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan dan peneliti ingin memperoleh gambaran yang lebih utuh terhadap populasi yang diteliti (Sugiyono, 2019).

Data akhir yang dianalisis berjumlah 150 respons lengkap. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berbasis Google Form yang disebarakan melalui media komunikasi internal perusahaan. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, karena skala tersebut umum digunakan untuk mengukur persepsi, sikap, dan penilaian responden terhadap indikator variabel sosial dan manajemen (Sugiyono, 2019; Sekaran & Bougie, 2023). Instrumen penelitian terdiri atas 27 butir pernyataan yang merepresentasikan

empat konstruk, yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian dilaksanakan di PT Jemla Ferry, Jakarta Selatan, pada periode pengumpulan data November–Januari sebagaimana ditetapkan dalam rancangan penelitian.

Kepemimpinan transformasional diukur dengan delapan butir yang mencerminkan *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Robbins & Judge, 2022; Haryadi et al., 2021). Motivasi kerja diukur dengan delapan butir yang mewakili faktor intrinsik dan ekstrinsik, karena motivasi kerja dapat bersumber dari dorongan internal maupun faktor eksternal yang memengaruhi perilaku kerja karyawan (Fajriyanti et al., 2023; Baskoro et al., 2021). Kepuasan kerja diukur melalui lima butir yang mencakup kondisi kerja, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, dan kesempatan berkembang (Robbins & Judge, 2022; Steven & Yanuar, 2024). Kinerja karyawan diukur melalui enam butir yang merepresentasikan kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas, inisiatif, dan kemandirian. Seluruh indikator tersebut disusun untuk menangkap persepsi responden terhadap pengalaman kerja dan kinerja mereka dalam konteks PT Jemla Ferry.

Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) melalui SmartPLS versi 4.0. PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk menguji hubungan simultan antara konstruk laten, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung dalam model mediasi (Hair et al., 2021; Ghazali & Latan, 2021). Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui nilai *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha* untuk memastikan bahwa konstruk memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai (Hair et al., 2021; Ghazali & Latan, 2021). Model struktural dievaluasi melalui koefisien determinasi atau R^2 , koefisien jalur, serta signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel (Hair et al., 2021). Hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai $p < 0,05$. Pengujian validitas dan reliabilitas dalam artikel ini disajikan secara ringkas sesuai kebutuhan format artikel ilmiah, sedangkan rincian seluruh indikator dan hasil teknis pengujian tersedia pada naskah tesis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Responden dan Deskripsi Variabel

Penelitian ini melibatkan 150 responden yang merupakan karyawan PT Jemla Ferry dan seluruh data yang terkumpul dinyatakan lengkap serta layak dianalisis. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 120 orang atau

80%, sedangkan responden perempuan berjumlah 30 orang atau 20%. Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur responden mencerminkan karakter pekerjaan transportasi penyeberangan yang banyak melibatkan fungsi operasional dan awak kapal. Berdasarkan usia, responden terbanyak berada pada usia 25 tahun sebanyak 45 orang atau 30%, diikuti usia 29 tahun sebanyak 40 orang atau 26,7%, usia 32 tahun sebanyak 35 orang atau 23,3%, serta usia 34 dan 35 tahun masing-masing sebanyak 15 orang atau 10%. Komposisi tersebut memperlihatkan bahwa responden penelitian berada pada rentang usia produktif sehingga relevan untuk menilai kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori sangat baik. Variabel kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata 4,27, yang menunjukkan bahwa responden menilai kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, inisiatif, dan kemandirian berada pada tingkat yang tinggi. Variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rata-rata 4,31, yang menunjukkan bahwa responden menilai pimpinan telah mampu menampilkan keteladanan, memberikan inspirasi, mendorong kreativitas, serta memperhatikan kebutuhan bawahan. Variabel motivasi kerja memperoleh nilai rata-rata 4,32, yang menunjukkan bahwa responden memiliki dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang kuat dalam menjalankan pekerjaan. Variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata 4,33, yang menunjukkan bahwa responden secara umum merasa puas terhadap kondisi kerja, kompensasi, hubungan kerja, penghargaan atasan, dan kesempatan berkembang.

Setelah karakteristik responden diuraikan, analisis dilanjutkan dengan melihat gambaran umum masing-masing variabel penelitian sekaligus kualitas model pengukuran. Ringkasan nilai rata-rata, Average Variance Extracted (AVE), composite reliability, dan Cronbach's alpha untuk setiap konstruk disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Deskriptif dan Kualitas Model Pengukuran.

Konstruk	Jumlah Item	Rata-rata	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Kategori
Kepemimpinan Transformasional	8	4,31	0,741	0,951	0,950	Sangat Baik
Motivasi Kerja	8	4,32	0,768	0,912	0,911	Sangat Baik
Kepuasan Kerja	5	4,33	0,740	0,903	0,889	Sangat Baik
Kinerja Karyawan	6	4,27	0,640	0,957	0,957	Sangat Baik

Sumber: data SmartPLS 4.0 dalam tesis, diolah kembali (2026).

Temuan deskriptif tersebut menunjukkan bahwa secara perseptual kondisi internal PT Jemla Ferry sudah berada pada tingkat yang baik. Namun, nilai deskriptif yang tinggi tidak selalu berarti seluruh hubungan antarvariabel otomatis signifikan, karena pengujian hubungan kausal tetap perlu dilihat melalui model struktural. Dalam penelitian berbasis PLS-SEM,

analisis deskriptif berfungsi memberi gambaran awal mengenai kondisi responden, sedangkan pengujian hipotesis digunakan untuk menjelaskan kekuatan dan signifikansi hubungan antar konstruk laten (Hair et al., 2021; Ghazali & Latan, 2021).

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara valid dan reliabel. Nilai *outer loading* seluruh indikator berada di atas 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen (Hair et al., 2021; Ghazali & Latan, 2021). Nilai AVE seluruh konstruk juga berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya (Hair et al., 2021). Selain itu, nilai *composite reliability* dan Cronbach's alpha seluruh konstruk berada di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel (Hair et al., 2021; Ghazali & Latan, 2021).

Untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan konsisten, dilakukan evaluasi terhadap nilai *outer loading*, AVE, *composite reliability*, dan Cronbach's alpha. Hasil evaluasi model pengukuran tersebut disajikan secara ringkas pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Evaluasi Model Pengukuran.

Konstruk	Rentang Outer Loading	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,769–0,930	0,741	0,951	0,950	Valid dan reliabel
Motivasi Kerja	0,861–0,898	0,768	0,912	0,911	Valid dan reliabel
Kepuasan Kerja	0,803–0,910	0,740	0,903	0,889	Valid dan reliabel
Kinerja Karyawan	0,721–0,849	0,640	0,957	0,957	Valid dan reliabel

Sumber: Data diolah SmartPLS 4.0, 2026.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model memiliki kualitas pengukuran yang memadai. Dengan terpenuhinya validitas dan reliabilitas, analisis dapat dilanjutkan pada pengujian model struktural. Secara metodologis, kondisi ini penting karena hubungan antarvariabel dalam PLS-SEM hanya dapat ditafsirkan secara layak apabila konstruk yang digunakan telah memenuhi syarat pengukuran (Hair et al., 2021).

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan melalui nilai R-square dan Q-square. Nilai R-square kepuasan kerja sebesar 0,903 menunjukkan bahwa 90,3% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional. Nilai R-square kinerja karyawan sebesar 0,911 menunjukkan bahwa 91,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Nilai R-square motivasi kerja sebesar 0,588 menunjukkan bahwa 58,8% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh

kepemimpinan transformasional. Berdasarkan kriteria PLS-SEM, nilai R-square tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat, terutama pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Hair et al., 2021; Ghazali & Latan, 2021). Selanjutnya, kemampuan model dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen dapat dilihat melalui nilai R-square. Nilai tersebut menunjukkan proporsi variasi konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model penelitian. Ringkasan nilai R-square masing-masing variabel endogen disajikan pada Tabel 4.

Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Nilai R-Square.

Variabel Endogen	R-square	Interpretasi
Kepuasan Kerja	0,903	Kuat
Kinerja Karyawan	0,911	Kuat
Motivasi Kerja	0,588	Moderat

Sumber: Data diolah SmartPLS 4.0, 2026.

Nilai Q-square sebesar 0,996 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang sangat tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa model yang dibangun tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi juga memiliki kemampuan prediktif terhadap konstruk endogen. Dengan demikian, model penelitian layak digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,338 dan p-value 0,023. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien 0,767 dan p-value 0,000. Selain itu, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan sangat kuat terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0,950 dan p-value 0,000. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai koefisiennya hanya 0,031 dengan p-value 0,199. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,603 dan p-value 0,000.

Setelah model pengukuran dan model struktural dinyatakan memenuhi kriteria yang diperlukan, tahap selanjutnya adalah menguji hubungan langsung antarvariabel sesuai dengan hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur dan p-value pada masing-masing hubungan yang diuji. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung.

Hubungan Variabel	Koefisien	p-value	Keterangan
Kepemimpinan Transformatasional → Kinerja Karyawan	0,338	0,023	Signifikan
Kepemimpinan Transformatasional → Motivasi Kerja	0,767	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Transformatasional → Kepuasan Kerja	0,950	0,000	Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,031	0,199	Tidak signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,603	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah SmartPLS 4.0, 2026.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformatasional dan kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur kepemimpinan transformatasional terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebesar 0,023 dengan p-value 0,210, sehingga jalur mediasi tersebut tidak signifikan. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformatasional dan kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur kepemimpinan transformatasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,573 dengan p-value 0,000, sehingga jalur mediasi tersebut dinyatakan signifikan. Selain menguji pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung untuk mengetahui apakah motivasi kerja dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformatasional dan kinerja karyawan. Hasil pengujian efek mediasi berdasarkan koefisien jalur dan p-value disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung.

Hubungan Tidak Langsung	Koefisien	p-value	Keterangan
Kepemimpinan Transformatasional → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,023	0,210	Tidak signifikan
Kepemimpinan Transformatasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan			

Sumber: Data diolah SmartPLS 4.0, 2026.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa pimpinan yang mampu memberikan teladan, membangun visi, memberi inspirasi, dan mendukung bawahan dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik. Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan transformatasional mampu meningkatkan perilaku kerja melalui penguatan makna, komitmen, dan orientasi pada tujuan bersama (Robbins & Judge, 2022; Haryadi et al., 2021). Hasil ini juga mendukung penelitian Yodani dan Rimadias (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatasional dapat meningkatkan kinerja karyawan, serta sejalan dengan Karin dan Prasetyo (2021) yang menempatkan kualitas kepemimpinan sebagai faktor penting dalam membentuk sikap kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif, komunikatif, dan suportif mampu meningkatkan dorongan internal karyawan dalam bekerja. Dalam konteks PT Jemla Ferry, pimpinan yang mampu memberi arahan, perhatian individual, dan dukungan psikologis dapat membuat karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk menjalankan tugas secara lebih baik. Hasil ini sejalan dengan Gopal dan Chowdhury (2014) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan dalam membentuk motivasi karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan Sumardi dan Yanthi (2025) serta Mariyatha et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh sangat kuat terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan faktor utama dalam membentuk pengalaman kerja positif bagi karyawan. Pemimpin yang menjadi teladan, memberi dukungan, menghargai bawahan, dan membangun komunikasi yang baik dapat menciptakan rasa aman, kejelasan peran, serta hubungan kerja yang lebih nyaman. Hasil ini mendukung penelitian Rahman dan Pratomo (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Temuan ini juga konsisten dengan Adipra dan Surya (2025) serta Saroni et al. (2023) yang menempatkan kepuasan kerja sebagai respons penting terhadap kualitas kepemimpinan.

Berbeda dari dugaan awal, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa tingginya motivasi kerja tidak selalu langsung berubah menjadi peningkatan kinerja. Dalam konteks PT Jemla Ferry, hal ini dapat dipahami karena pekerjaan transportasi penyeberangan sangat dipengaruhi oleh SOP, prosedur keselamatan, pembagian tugas, jadwal operasional, dan pengawasan kerja. Pada pekerjaan yang sangat terstruktur, ruang diskresi individu relatif terbatas sehingga motivasi personal tidak selalu menghasilkan variasi kinerja yang besar. Hasil ini sejalan dengan Kasyifillah dan Prijati (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini juga dapat dibaca bersama Steven dan Yanuar (2024) yang menegaskan bahwa kinerja karyawan sering dipengaruhi oleh kombinasi faktor, bukan hanya dorongan motivasional.

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, atasan, kompensasi, hubungan kerja, dan kesempatan berkembang cenderung memiliki perilaku kerja yang lebih konsisten. Dalam organisasi jasa transportasi, kepuasan kerja penting karena dapat memperkuat kesediaan karyawan untuk mematuhi standar pelayanan, menjaga ketepatan waktu, dan menjalankan tanggung jawab secara lebih stabil. Hasil ini sejalan dengan Simatupang dan Hayati (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga mendukung Sumiati dan Purbasari (2020) serta Adipra dan Surya (2025) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja.

Hasil mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini berarti bahwa meskipun kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja, motivasi tersebut belum cukup kuat untuk meneruskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Dalam konteks pekerjaan yang terstandarisasi, motivasi dapat meningkatkan semangat kerja, tetapi pencapaian kinerja tetap sangat bergantung pada sistem kerja, prosedur operasional, dan kepatuhan terhadap aturan. Temuan ini berbeda dengan Sumardi dan Yanthi (2025) serta Baskoro et al. (2021) yang menemukan peran mediasi motivasi kerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas motivasi sebagai mediator sangat dipengaruhi oleh karakter organisasi dan sifat pekerjaan.

Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja terutama melalui peningkatan kepuasan kerja. Dalam konteks PT Jemla Ferry, kepemimpinan yang mampu menciptakan hubungan kerja yang positif, kejelasan peran, penghargaan, dan dukungan atasan akan membuat karyawan merasa lebih puas. Kepuasan tersebut kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, konsisten, dan bertanggung jawab. Hasil ini sejalan dengan Priyatmo (2018), Simatupang dan Hayati (2023), serta Adipra dan Surya (2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediator penting dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tetap penting bagi peningkatan kinerja karyawan PT Jemla Ferry. Namun, jalur yang paling kuat bukan melalui motivasi kerja, melainkan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja tidak cukup dilakukan dengan membangkitkan semangat kerja, tetapi juga perlu diarahkan pada penciptaan pengalaman kerja yang

memuaskan. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa PT Jemla Ferry perlu memperkuat praktik kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada komunikasi, keteladanan, perhatian individual, kejelasan peran, penghargaan, dan dukungan terhadap kondisi kerja karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam menjelaskan kinerja karyawan PT Jemla Ferry. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Namun, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta tidak mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta mampu menjadi mediator dalam hubungan tersebut. Dengan demikian, mekanisme utama yang menjelaskan peningkatan kinerja karyawan dalam konteks PT Jemla Ferry bukan hanya dorongan motivasional, melainkan terutama kepuasan kerja yang terbentuk melalui keteladanan pemimpin, komunikasi yang baik, perhatian individual, kejelasan peran, hubungan kerja yang sehat, dan dukungan terhadap kebutuhan karyawan.

Berdasarkan temuan tersebut, manajemen PT Jemla Ferry disarankan untuk mempertahankan dan memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, khususnya dalam aspek komunikasi visi, keteladanan, dukungan personal, penghargaan, dan perhatian terhadap kondisi kerja karyawan. Upaya peningkatan kinerja sebaiknya tidak hanya berfokus pada peningkatan motivasi, tetapi juga diarahkan pada perbaikan faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja yang kondusif, hubungan atasan-bawahan yang sehat, kesempatan pengembangan, dan sistem apresiasi yang adil. Karena motivasi kerja tidak terbukti menjadi mediator yang efektif, intervensi motivasional perlu dilengkapi dengan evaluasi terhadap SOP, sistem pengawasan, desain pekerjaan, dan mekanisme koordinasi kerja. Penelitian ini terbatas pada satu organisasi dan menggunakan desain survei potong lintang, sehingga penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek pada perusahaan transportasi lain, menggunakan desain longitudinal atau *mixed methods*, serta menambahkan variabel seperti budaya organisasi, beban kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kepatuhan terhadap SOP.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur, yang telah memberikan dukungan akademik dalam proses penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada penulis kedua yang telah memberikan arahan, masukan, selama proses penelitian hingga penyusunan artikel ilmiah ini. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada manajemen PT Jemla Ferry atas izin dan dukungan yang diberikan, serta kepada seluruh karyawan yang telah bersedia menjadi responden dan memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

- Adipra, I. M. Y., & Surya, I. B. K. (2025). Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 255–266. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p255-266>
- Baskoro, B., Fuadi, F., & Kahpi, H. (2021). The mediating effect of work motivation on the relationship between transformational leadership and employee performance. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 3(2), 66–74. <https://doi.org/10.24036/jkmw02109500>
- Fajriyanti, I., Dewi, P., & Purnama, R. (2023). Motivasi kerja dalam organisasi: Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 15(2), 120–135.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gopal, R., & Chowdhury, R. G. (2014). Leadership styles and employee motivation: An empirical investigation in a leading oil company in India. *International Journal of Research in Business Management*, 2(5), 1–10.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hanifah, H., Rahman, P. R. U., & Pratomo, R. Y. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan di Kabupaten Karawang. *Jurnal Psikologi dan Konseling West Science*, 2(4), 218–225. <https://doi.org/10.58812/jpkws.v2i04.1549>
- Haryadi, D., Prahiawan, W., Nupus, H., & Wahyudi, W. (2021). Transformational leadership, training, dan employee performance: Mediasi organizational citizenship behavior dan job satisfaction. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(2), 304–323. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v13i2.2311>
- Karin, M., & Prasetyo, A. P. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Binajasa Abadikarya. *e-Proceeding of Management*, 8(3).
- Kasyifillah, M. H., & Prijati. (2023). Pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai PT Usaha Yekapepe Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 12(7), 1–18.

- Kurniawan, F. A., & Kurniawati, D. A. (2024). Mempersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Menghadapi Tantangan Artificial Intelligence Pada Sektor Publik. *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (Jrime)*, 2(3), 460-468. <https://doi.org/10.54066/jrime.v2i3.2172>
- Mariyatha, I. M., Dharmanegara, I. B. A., & Sarmawa, I. W. G. (2023). The effect of transformational leadership and work motivation on employee performance: Job satisfaction as mediation. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, 10(2), 244-250. <https://doi.org/10.22225/jj.10.2.2023.244-250>
- Priyatmo, C. L. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 9(1). <https://doi.org/10.47007/jeko.v9i1.2330>
- Rifai, R. F. (2024). Peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(7), 33-40. <https://doi.org/10.56799/jim.v3i7.3748>
- Rivai, V., & Basri, M. (2021). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Saroni, I., Satrya, A., & Listyarini, S. (2023). Pengaruh WFH dan transformational leadership terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 8(3), 251-269. <https://doi.org/10.33105/itrev.v8i3.499>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Simatupang, B. M., & Hayati, K. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja pada PT Sari Segar Husada Lampung Selatan. *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Hukum, Kewirausahaan, Kesehatan, Pendidikan dan Informatika (MANEKIN)*, 2(2), 370-383.
- Steven, S., & Yanuar, Y. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 6(2), 478-493. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i2.29852>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sumardi, B., & Yanthi, W. D. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja di RSUD Arjawinangun Kabupaten Cirebon. *YUME: Journal of Management*, 8(2), 160-167. <https://doi.org/10.37531/yum.v8i2.8633>
- Sumiati, M., & Purbasari, R. N. (2020). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 21(1a-2), 211-220. <https://doi.org/10.34208/jba.v21i1a-2.758>
- Yodani, A. A., & Rimadiaz, S. (2022). The influence of transformational leadership on employee performance with job satisfaction and organizational commitment as mediation variables. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Ekonomika*, 15(1). <https://doi.org/10.35384/jime.v15i1.296>