

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI WORK MOTIVATION DAN JOB SATISFACTION PADA KARYAWAN BIDANG USAHA FOOD AND BEVERAGE DI KABUPATEN JEMBER

Kelly Jane dan Roy Setiawan

Program *Business Management*, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi,
Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236

E-mail: kellyjaneeee@gmail.com; roy@petra.ac.id

Abstrak- *Employee performance* adalah hasil dari sebuah pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan pada periode tertentu dengan berbagai kemungkinan, kriteria, standar dan target yang telah disepakati dan ditentukan secara bersama-sama oleh anggota organisasi yang mana hal tersebut berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan. *Employee performance* di suatu perusahaan dapat meningkat disebabkan dari adanya pengaruh *transformational leadership* dengan didukung *work motivation* dan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *work motivation* dan *job satisfaction* pada karyawan bidang usaha *food and beverage* di Kabupaten Jember. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan sampel sebesar 138 responden. Teknik pengolahan data dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan *software SmartPLS 3.0*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership*, *work motivation*, dan *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *work motivation* dan *job satisfaction*. Pada hasil pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* melalui *work motivation* dan *job satisfaction* pada karyawan bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember.

Kata Kunci:

Transformational leadership, work motivation, job satisfaction, employee performance, food and beverage.

PENDAHULUAN

Perkembangan usaha dan pencapaian tujuan perusahaan sangatlah bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Sumber daya manusia merupakan individu yang bekerja dalam sebuah organisasi sebagai penggerak dan perencana untuk mencapai visi dan misi organisasi tersebut. Sun dan Yu (2015) menyatakan bahwa performa kerja yang dihasilkan oleh karyawan akan memberikan dampak terhadap keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan. Di era globalisasi ini karyawan dituntut untuk memiliki kinerja dan hasil yang baik. *Employee performance* merupakan suatu hasil yang telah dicapai oleh karyawan tersebut di dalam pekerjaannya dengan kriteria tertentu yang berlaku. Menurut Sihombing et al. (2018), karyawan memegang peranan penting di dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya karyawan kegiatan

yang diselenggarakan tidak dapat berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Sebuah organisasi atau perusahaan harus berusaha dalam meningkatkan kinerja karyawannya agar tercipta tenaga kerja yang berkualitas. Menurut Eliyana et al. (2019) *employee performance* merupakan hasil dari sebuah pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan pada periode tertentu dengan berbagai kemungkinan, kriteria, standar dan target yang telah disepakati dan ditentukan secara bersama-sama oleh anggota organisasi. *Employee performance* mencakup tingkat kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. *Employee performance* memiliki peranan yang sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan karena dengan kinerja karyawan yang baik maka akan menghasilkan kualitas yang baik juga. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly dalam jurnal penelitian Suyanto et al. (2021) *employee performance* dapat dinilai dari kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi dari karyawan tersebut. Semakin banyak nilai-nilai yang terpenuhi, maka semakin baik pula tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Transformational leadership merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee performance*. Menurut Korejan dan Shahbazi (2016), *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berusaha menciptakan ide-ide dan sudut pandang baru untuk menciptakan kemajuan serta inovasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Mahmood, Uddin, & Fan (2018) *Transformational leadership* digambarkan sebagai proses dimana para pemimpin memainkan model peran yang ideal dan mendorong kreativitas, memberikan motivasi *inspirasional*, dan terlibat dalam mendukung dan membimbing pengikut untuk mencapai visi dan tujuan bersama organisasi. *Transformational leadership* menurut Chang, Chang, & Chen dalam jurnal penelitian Eliyana dan Muzakki (2019) merupakan seperangkat perilaku yang memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja diluar harapan dasar dengan mengubah sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai pengikut.

Pengaruh gaya *transformational leadership* memiliki dampak terhadap *employee performance*. Secara prinsip, *transformational leadership* akan memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik dari performa kerja biasanya dan semakin baik *transformational leadership* maka akan berakibat semakin baik juga kinerja karyawan yang dilakukan. Artinya hal tersebut menjadi salah satu cara untuk meningkatkan keyakinan diri karyawan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Maka dari itu menentukan gaya *transformational leadership* menjadi hal utama perusahaan atau pelaku bisnis untuk

mewujudkan performa kerja karyawan yang baik dan mampu untuk mencapai tujuan dari bisnis tersebut.

Berdasarkan penelitian Bastari et al. (2020), didapatkan hasil bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance* melalui *work motivation*. Sedangkan dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh Singgih et al. (2020) mengatakan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*. Oleh karena adanya perbedaan hasil maka penulis ingin melakukan penelitian ulang mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* dengan memberikan sebuah kebaruan yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu akan meneliti dengan menggunakan dua variabel mediasi yaitu, *work motivation* dan *job satisfaction* yang berperan sebagai perantara antara *transformational leadership* agar dapat mewujudkan peningkatan *employee performance* dalam suatu perusahaan yang bergerak pada bidang usaha *food and beverage* di Kabupaten Jember.

George dan Jones dalam penelitian Fait dan Sakka (2020) mendefinisikan *work motivation* sebagai dorongan psikologikal dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang didalam sebuah organisasi, tingkat usaha yang dikeluarkan, dan kegigihan dalam menghadapi hambatan. *Work motivation* merupakan hal yang penting karena motivasi kerja menentukan seberapa keras karyawan dari organisasi akan bekerja untuk membantu tercapainya tujuan organisasi, serta motivasi kerja juga menjelaskan alasan dibalik perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan di dalam sebuah organisasi. Dengan adanya motivasi kerja maka akan berdampak atau membawakan suatu manfaat yang baik untuk perusahaan atau organisasi untuk dapat menjadi lebih maju dan berkembang sesuai dengan tujuan dan target. Motivasi kerja juga dapat meningkatkan rasa semangat bagi karyawan dalam bekerja di perusahaan atau organisasi. Motivasi kerja dapat menjadi suatu daya penggerak yang mampu menciptakan rasa semangat dalam bekerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku dalam bekerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan targetnya.

Job satisfaction menurut Sutrisno dalam Jurnal penelitian Eliyana (2019), menyatakan bahwa *job satisfaction* merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* ini dapat berpengaruh yaitu semakin terpuaskan kebutuhan para karyawan dalam suatu organisasi semakin maksimal pula tingkat kinerja dan produktivitas karyawannya sehingga pencapaian tujuan organisasi semakin tercapai. Dengan adanya *job satisfaction* atau kepuasan kerja yang tinggi maka pekerja atau karyawan akan memberikan kinerja yang maksimal atau cukup baik untuk perusahaan atau organisasi. Dengan adanya kepuasan kerja dan menghasilkan kinerja yang maksimal dari karyawan maka akan meningkatkan performa perusahaan atau organisasi menjadi lebih berkembang dan berjalan sesuai dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan atau direncanakan.

Pada kesempatan kali ini, akan dilakukan penelitian mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* pada karyawan bidang usaha *food and beverage* di Kabupaten Jember sebagai objek penelitian. Belum lama ini, terdapat fenomena baru yang

terjadi di kota Jember tepatnya pada Bulan Februari 2022. Dikutip dari Detik.com (2022), diketahui salah satu pelayan restoran melakukan tindakan asusila dimana pelayan cepat saji yang bernama M Ahnaf Aufa Hibatullah (23) merekam konsumen perempuan yang sedang buang air di toilet restoran tempat beliau bekerja, hal ini sudah beliau lakukan berulang kali. Berdasarkan berita tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas *employee performance* pada industri *food and beverage* di kabupaten Jember masih dapat dikatakan kurang baik. Oleh karena itu, sangat dibutuhkannya peran pemimpin dalam menerapkan *transformational leadership* yang tepat di suatu usaha untuk meningkatkan kualitas dari *employee performance* pada industri *food and beverage* di kabupaten Jember. Dengan menerapkan *transformational leadership*, pemimpin yang visioner juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawannya.

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjalankan sebuah bisnis *food and beverage*. Suatu bisnis *food and beverage* sangat membutuhkan peran seorang pemimpin yang dapat memajukan, mengembangkan serta membawa perusahaan yang dipimpinnya menuju kearah yang lebih baik dan tertata. Gaya kepemimpinan tersebut sering disebut dengan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang dapat mengubah sebuah visi dan misi perusahaan menjadi sebuah aksi untuk memotivasi para pekerja untuk menjadi kreatif, inovatif, membangun budaya serta komunikasi antar pekerja yang efektif sehingga dapat memajukan dan meningkatkan kinerja karyawan pada industri *food and beverage*.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *transformational leadership* pada bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember. Selain itu adanya perbedaan hasil atau *gap* dari penelitian terdahulu oleh Bastari et al. (2020) dan Singgih et al. (2020) juga mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ini guna mengetahui apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *work motivation* dan *job satisfaction* pada karyawan bidang usaha *food and beverage* di Kabupaten Jember.

Employee performance menurut Rivai dalam jurnal penelitian Pawirosumarto et al. (2017) merupakan keseluruhan hasil atau keberhasilan seseorang selama periode tugas tertentu dibandingkan dengan standar pekerjaan, target atau kriteria yang telah ditentukan dan telah disepakati sebelumnya. Menurut Robbins dalam Pawirosumarto et al. (2017) mengukur *employee performance* yang terdiri dari lima indikator, yaitu:

1. Kualitas kerja
Karyawan memiliki kualitas kerja yang tinggi sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Kuantitas kerja
Karyawan mampu memenuhi target kerja terkait dengan kuantitas barang yang terjual.
3. Ketepatan waktu
Karyawan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan dengan cepat dan tepat.
4. Efektifitas
Karyawan mampu menggunakan fasilitas kerja secara efektif guna mempercepat dan meningkatkan kinerjanya.
5. Kemandirian

Karyawan mempunyai komitmen dan dapat bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan.

Menurut Rawashdeh et al. (2020) menjelaskan *transformational leadership* sebagai gaya memimpin seseorang dengan memberikan pandangan yang jelas terhadap masa depan melalui imajinasinya mengenai berbagai peluang yang akan datang, memotivasi bawahan secara rasional, dan memahami keragaman di antara individu. Berdasarkan penelitian Al Ahmad et al. (2019) *transformational leadership* diukur menggunakan empat indikator, yaitu:

1. *Idealized influence*, menggambarkan pimpinan dapat menjadi panutan bagi karyawan.
2. *Intellectual stimulation*, menggambarkan kemampuan pimpinan dalam memberikan dorongan karyawan menjadi inovatif.
3. *Inspirational motivation*, menggambarkan kemampuan pimpinan dalam memberikan motivasi kepada karyawan yang sedang mengalami kendala.
4. *Individualized consideration*, menggambarkan kemampuan pimpinan dalam membaca kemampuan dari setiap karyawan.

Kitsios dan Kamariotou (2021) menjelaskan bahwa *work motivation* adalah bentuk dorongan dari dalam diri karyawan yang memberikan kekuatan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Menurut Sutanto dan Patty (2014) terdapat tiga indikator untuk mengukur *work motivation*, antara lain:

1. Arah perilaku. Arah perilaku menggambarkan perilaku yang dipilih oleh karyawan dalam melaksanakan tugas di dalam pekerjaannya.
2. Tingkat usaha. Tingkat usaha menggambarkan seberapa besar usaha yang dikeluarkan oleh karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Tingkat kegigihan. Tingkat kegigihan menggambarkan kegigihan karyawan yang terus berusaha dan pantang menyerah dalam menyelesaikan pekerjaannya sekalipun terdapat suatu hambatan atau situasi yang kurang mendukung.

Job satisfaction merupakan sikap pekerja terhadap perusahaan, pekerjaannya, rekan kerja, dan obyek psikologikal lain di lingkungan pekerjaan (Rawashdeh et al., 2020). Indikator *job satisfaction* didasarkan pada penelitian Lee, Cho, dan Suh (2017) yang meliputi *one dimensional scale*. Adapun indikatornya sebagai berikut:

1. Karyawan puas dengan pekerjaan saat ini
Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan saat ini berarti kondisi terakhir yang dialami oleh karyawan adalah merasa puas terhadap pekerjaan.
2. Karyawan bekerja dengan penuh semangat
Ketika karyawan bekerja dengan penuh semangat menunjukkan bahwa terdapat *passion* terhadap pekerjaan sehingga bisa dinyatakan karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya.
3. Karyawan menganggap pekerjaannya saat ini menyenangkan

Kondisi perasaan yang senang dengan pekerjaan yang dilakukan, menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan tersebut.

4. Karyawan menganggap pekerjaan saya saat ini bermanfaat
Ketika karyawan menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah bermanfaat berarti karyawan merasa dapat memberikan kontribusi terhadap berbagai pihak. Terdapat kepuasan pada diri karyawan ketika hasil kerjanya mendapatkan penghargaan karena memiliki manfaat.
5. Karyawan mengantisipasi melanjutkan pekerjaan saya saat ini
Karyawan yang puas dengan pekerjaan memutuskan untuk tetap bertahan (melanjutkan), dan tetap bekerja di perusahaan dengan sukarela (tidak ada rasa keterpaksaan).

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL DAN HIPOTESIS

Transformational Leadership terhadap *Employee Performance*

Kemampuan pemimpin dalam melakukan pendekatan kepada karyawan dinilai mampu membangunkan semangat kerja yang tinggi. Berbekal semangat kerja yang tinggi menyebabkan prestasi kerja meningkat. *Transformational leadership* dinilai sebagai bentuk pendekatan yang mengakomodasi semua sisi pandang dari pekerjaan karyawan. Pendekatan *transformational leadership* dinilai memperhatikan terhadap kapabilitas karyawan, situasi yang dihadapi karyawan, dan aspek psikologis lainnya sehingga karyawan akan merasa lebih tersentuh semangatnya melalui pendekatan *transformational leadership* (Lai et al., 2020). Dukungan dari penelitian Lasiny et al. (2021) menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Pendekatan *transformational leadership* dinilai mampu memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan *employee performance*. Berdasarkan hubungan antar variabel ini, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_1 = \text{Transformational leadership}$ berpengaruh terhadap *employee performance*.

Transformational Leadership terhadap *Work Motivation*

Pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *work motivation* ditunjukkan dalam penelitian Lai et al. (2020); Bastari et al. (2020) bahwa *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang visioner dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Gaya kepemimpinan ini memberikan inspirasi kepada karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Pandangan yang selalu optimis dari pimpinan transformational mendorong karyawan memiliki pandangan yang positif mengenai pekerjaan dan masa depan. Kondisi ini menyebabkan motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat. Berdasarkan hubungan antar variabel ini, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_2 = \text{Transformational leadership}$ berpengaruh terhadap *work motivation*.

Transformational Leadership terhadap *Job Satisfaction*

Chen et al. (2022) menjelaskan bahwa *transformational leadership* mendorong karyawan merasa lebih puas terhadap pekerjaan. Pendekatan yang dilakukan

oleh kepemimpinan transformasional dengan memberikan pandangan-pandangan yang positif mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan dinilai akan mampu meningkatkan kompetensi karyawan. Pandangan tersebut menyebabkan karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Rasa suka terhadap pekerjaan tersebut menggambarkan bahwa karyawan merasa puas pada pekerjaannya. Menurut Lasiny et al. (2021) bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. *Transformational leadership* dinilai sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang cenderung melakukan pendekatan secara personal kepada karyawan sehingga karyawan merasa lebih diperhatikan dengan pekerjaannya. Hal tersebut menyebabkan semakin tingginya kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hubungan antar variabel ini, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₃ = *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

Work Motivation terhadap Employee Performance

Bastari et al. (2020) menjelaskan bahwa *work motivation* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *employee performance*. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung konsisten dengan pekerjaannya sehingga tingkat upaya yang dilakukan juga semakin tinggi. Motivasi yang kuat menyebabkan hasil pekerjaan menjadi lebih akurat, lebih cepat sehingga efisiensi dan efektivitas pekerjaan terjaga. Girdwichai dan Sriviboon (2020) mengungkapkan bahwa motivasi memberikan energi kepada individu untuk bekerja lebih maksimal. *Work motivation* telah disebut sebagai proses yang berkontribusi pada inisiasi dan mempertahankan kinerja. Berdasarkan hubungan antar variabel ini, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₄ = *Work motivation* berpengaruh terhadap *employee performance*.

Job Satisfaction terhadap Employee Performance

Karyawan yang puas terhadap pekerjaan memiliki rasa suka terhadap pekerjaan tersebut sehingga memiliki keterlibatan yang semakin kuat dari pekerjaan yang dilakukan. Keterlibatan yang semakin kuat menyebabkan karyawan terdorong untuk mencurahkan segenap kemampuan yang dimiliki dengan harapan untuk mendapatkan penyelesaian akhir yang lebih baik (Bastari et al., 2020; Ahmad & Raja, 2021). Keterlibatan yang kuat karena adanya rasa puas pada pekerjaan tersebut menyebabkan hasil pekerjaan menjadi lebih akurat, lebih efisien, dan lebih efektif. Hasil pekerjaan yang akurat, efisien, dan efektif tersebut menggambarkan sebuah prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan karena adanya rasa kepuasan. Berdasarkan hubungan antar variabel ini, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₅ = *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance*.

Transformational Leadership Terhadap Employee Performance Melalui Work Motivation Sebagai Variabel Mediasi

Hubungan *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *work motivation* dijelaskan oleh Lai et al. (2020). Motivasi kerja yang mendasari perilaku karyawan dalam bekerja cenderung menguatkan dampak dari *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Karyawan yang merasa memiliki dorongan kuat terhadap pekerjaan akan lebih cepat merespon gaya

kepemimpinan transformasional sehingga berdampak langsung terhadap kinerja yang dicapai oleh karyawan. Berdasarkan hubungan antar variabel ini, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₆ = *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* dengan *work motivation* sebagai variabel mediasi.

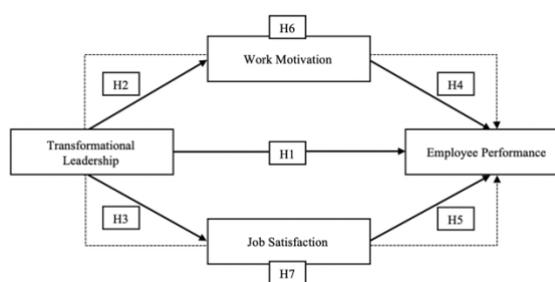
Transformational Leadership Terhadap Employee Performance Melalui Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi

Bastari et al. (2020) menjelaskan bahwa rasa puas pada diri karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan menyebabkan karyawan merasa nyaman selama bekerja. Karyawan tidak merasa ada keterpaksaan dalam bekerja karena karyawan merasa bisa menikmatinya selama proses bekerja. Tingkat fokus yang tinggi dan perasaan nyaman karena tidak merasa terbebani oleh pekerjaan tersebut menyebabkan karyawan memiliki respon yang semakin kuat dari pendekatan *transformational leadership* sehingga berdampak pada *employee performance*. Berdasarkan hubungan antar variabel ini, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₇ = *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

Kerangka Penelitian

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian diatas, maka model penelitian ditunjukkan pada diagram path berikut:



Gambar 1 Kerangka Penelitian

Sumber: Lai et al. (2020); Bastari et al. (2020); Chen et al. (2022); Lasiny et al. (2021); Girdwichai & Sriviboon (2020); Ahmad & Raja (2021)

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dilakukan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel yang telah diajukan pada hipotesis penelitian (Eliyana et al., 2019). Alasan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif adalah untuk mengukur korelasinya antara variabel dependen dengan variabel independen dimana penelitian ini menguji adanya korelasi antara variabel *transformational leadership* dengan *employee performance*, variabel *work motivation* dengan *employee performance* serta variabel *job satisfaction* dengan *employee performance*.

Populasi dan Sampel

Menurut Hair et al. (2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi pada penelitian ini mengacu pada karyawan yang bekerja pada bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember.

Menurut Hair et al. (2014) sampel adalah sebagian populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Pada penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel non probabilitas yaitu *purposive sampling*. Penggunaan teknik ini adalah dikarenakan kriteria spesifik yang ditentukan dalam menentukan sampel. Sampel yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah karyawan pada bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember yang telah bekerja minimal 1 tahun di tempat mereka bekerja. Pengambilan sampel akan menggunakan rumus Lemeshow dengan jumlah sampel yang didapatkan sebanyak 138 orang.

Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk penelitian kuantitatif, di dalam penelitian ini akan menggunakan metode pengumpulan data berupa angket. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan beberapa daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk memperoleh keterangan dari sejumlah responden. Dalam penelitian ini peneliti akan menyebarkan angket kepada responden melalui google form yang akan disebar melalui media sosial seperti WhatsApp, Line dan Instagram. Berhubung angket ini menggunakan skala likert, maka angket dari penelitian ini menyajikan pernyataan-pernyataan tentang masing-masing variabel dan para responden menjawab antara sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Dari data yang telah didapatkan maka akan dianalisis menggunakan aplikasi PLS 3.0 dan akan menggunakan teknik analisa *outer model* dan *inner model*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	59	42,8%
	Wanita	79	57,2%
	Total	138	100%

Berdasarkan data tabel di atas menjelaskan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 59 responden pria dan 79 responden wanita sehingga terdapat selisih antara responden pria dan wanita sebanyak 20 responden. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang mengisi angket ini didominasi oleh responden wanita.

Tabel 2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Usia	< 20 tahun	5	3,6%

	21 - 30 tahun	117	84,8%
	31 - 40 tahun	15	10,9%
	41 - 50 tahun	1	0,7%
	> 51 tahun	0	0%
	Total	138	100%

Berdasarkan data tabel di atas menjelaskan bahwa responden yang mengisi angket ini didominasi oleh karyawan yang berada pada kelompok usia antara 21 - 30 tahun yaitu sebanyak 117 karyawan atau sebesar 84,8%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan yang bekerja pada bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember memiliki usia antara 21 - 30 tahun.

Tabel 3

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Pendidikan Terakhir	SMA / sederajat	57	41,3%
	D3	9	6,5%
	S1	72	52,2%
	S2	0	0%
	S3	0	0%
	Total	138	100%

Berdasarkan data tabel di atas menjelaskan bahwa responden yang mengisi angket ini didominasi oleh karyawan yang memiliki pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 72 karyawan atau sebesar 52,2%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan yang bekerja pada bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember memiliki pendidikan terakhir S1.

Analisa Deskriptif

Tabel 4

Deskripsi Variabel *Transformational Leadership* (X)

Indikator	Pernyataan	Standar t Deviasi	Mean	Kategori
TL.1	Bekerja sama dengan pimpinan membuat saya bangga.	0,72	4,45	Sangat Tinggi
TL.2	Pimpinan berusaha untuk berperilaku membangun rasa saling menghormati.	0,69	4,44	Sangat Tinggi
TL.3	Pimpinan dapat mengungkapkan tentang setiap nilai yang dipegang dalam bekerja kepada	0,75	4,38	Sangat Tinggi

	setiap karyawan.			
TL.4	Pimpinan dapat mendorong saya untuk lebih mementingkan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi.	0,80	4,25	Sangat Tinggi
TL.5	Pimpinan menunjukkan pertimbangan atas etika dalam setiap keputusan yang diambil.	0,80	4,38	Sangat Tinggi
TL.6	Pimpinan selalu dapat memberikan saran agar saya dapat menyelesaikan pekerjaan.	0,75	4,37	Sangat Tinggi
TL.7	Pimpinan dapat memberikan pandangan lain kepada saya dalam menyikapi permasalahan.	0,79	4,33	Sangat Tinggi
TL.8	Pimpinan dapat mendorong saya untuk mengoreksi kembali atas penerapan ide yang akan ditawarkan.	0,74	4,37	Sangat Tinggi
TL.9	Pimpinan dapat memberikan dorongan kepada saya untuk berpikir bebas tentang ide bagi perusahaan.	0,80	4,23	Tinggi
TL.10	Pimpinan selalu dapat membuat saya termotivasi dalam bekerja.	0,87	4,30	Sangat Tinggi
TL.11	Pimpinan dapat menerangkan setiap visi yang akan dicapai secara jelas kepada saya.	0,81	4,31	Sangat Tinggi
TL.12	Pimpinan dapat memberikan keyakinan bahwa tujuan yang akan	0,81	4,32	Sangat Tinggi

	dicapai sudah semakin dekat.			
TL.13	Pimpinan dapat membantu saya untuk menemukan keahlian yang saya miliki.	0,72	4,33	Sangat Tinggi
TL.14	Pimpinan dapat memperlakukan saya secara personal bukan hanya sebagai seorang bawahan.	0,89	4,30	Sangat Tinggi
TL.15	Pimpinan memiliki anggapan bahwa saya dan karyawan lain memiliki kebutuhan, keterampilan, dan kemampuan yang berbeda.	0,76	4,34	Sangat Tinggi
TL.16	Pimpinan berusaha mencari tahu dan menyediakan kebutuhan saya untuk mendukung aktivitas kerja.	0,85	4,33	Sangat Tinggi
	Rata-rata <i>transformational leadership</i>		4,34	Sangat Tinggi

Pada tabel 4 menunjukkan secara keseluruhan nilai *mean* dari hasil tanggapan responden terhadap enam belas pernyataan indikator variabel *transformational leadership* adalah sebesar 4,34. Nilai *mean* variabel ini berada pada rentang 4,24 - 5,00 yang artinya termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa kebanyakan responden memilih kategori tinggi yang berarti mereka merasa setuju bahwa pemimpin mereka telah menerapkan *transformational leadership* dengan sangat baik.

Tabel 5
Deskripsi Variabel *Employee Performance* (Y)

Indikator	Pernyataan	Standar t Deviasi	Mean	Kategori
EP.1	Saya memiliki kualitas kerja yang tinggi sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.	0,65	4,52	Sangat Tinggi
EP.2	Saya mampu memenuhi target kerja terkait	0,76	4,41	Sangat Tinggi

	kuantitas barang yang terjual.			
EP.3	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan cepat dan tepat.	0,73	4,46	Sangat Tinggi
EP.4	Saya mampu menggunakan fasilitas kerja secara efektif guna mempercepat dan meningkatkan kinerja.	0,75	4,41	Sangat Tinggi
EP.5	Saya memiliki komitmen dan dapat bertanggung jawab atas pekerjaan saya.	0,79	4,46	Sangat Tinggi
	Rata-rata <i>employee performance</i>		4,45	Sangat Tinggi

Pada tabel 5 menunjukkan secara keseluruhan nilai *mean* dari hasil tanggapan responden terhadap lima pernyataan indikator variabel *employee performance* adalah sebesar 4,45. Nilai *mean* variabel ini berada pada rentang 4,24 - 5,00 yang artinya termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih kategori tinggi yang berarti mereka merasa setuju bahwa karyawan pada bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember telah bekerja dan berusaha dengan semaksimal mungkin dalam mencapai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dari segi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

Tabel 6
Deskripsi Variabel Work Motivation (Z1)

Indikator	Pernyataan	Standar Deviasi	Mean	Kategori
WM.1	Saya merupakan orang yang taat pada peraturan kerja dalam perusahaan atau organisasi.	0,79	4,50	Sangat Tinggi
WM.2	Saya memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja saya.	0,73	4,48	Sangat Tinggi
WM.3	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan	0,65	4,54	Sangat Tinggi

	sebaik mungkin.			
WM.4	Saya mampu mengarahkan diri saya untuk mengeluarkan segala kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan (efisien).	0,77	4,39	Sangat Tinggi
WM.5	Saya mampu mengarahkan diri saya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai rencana waktu yang ditetapkan (efektif).	0,60	4,56	Sangat Tinggi
WM.6	Saya memiliki keterampilan tertentu dalam bekerja.	0,71	4,41	Sangat Tinggi
WM.7	Saya tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan pekerjaan saya.	0,71	4,46	Sangat Tinggi
WM.8	Saya memiliki kegigihan dalam bekerja walaupun keadaan lingkungan kurang mendukung.	0,74	4,41	Sangat Tinggi
WM.9	Saya memiliki inisiatif untuk memecahkan masalah.	0,69	4,46	Sangat Tinggi
WM.10	Saya akan tetap bertahan meskipun menghadapi tantangan pekerjaan (<i>endurance</i>).	0,71	4,43	Sangat Tinggi
	Rata-rata <i>work motivation</i>		4,46	Sangat Tinggi

Pada tabel 6 menunjukkan secara keseluruhan nilai *mean* dari hasil tanggapan responden terhadap sepuluh pernyataan indikator variabel *work motivation* adalah sebesar 4,46. Nilai *mean* variabel ini berada pada rentang 4,24 - 5,00 yang artinya termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih kategori tinggi yang berarti mereka merasa setuju bahwa karyawan pada bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember memiliki motivasi kerja yang tinggi yang dilihat dari perilaku

karyawan, tingkat usaha yang dikeluarkan oleh karyawan, serta tingkat kegigihan karyawan dalam menghadapi hambatan dalam bekerja.

Tabel 7
Deskripsi Variabel *Job Satisfaction* (Z2)

Indikator	Pernyataan	Standar Deviasi	Mean	Kategori
JS.1	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini.	0,69	4,41	Sangat Tinggi
JS.2	Saya bekerja dengan penuh semangat.	0,70	4,44	Sangat Tinggi
JS.3	Saya menganggap pekerjaan saya saat ini menyenangkan.	0,76	4,39	Sangat Tinggi
JS.4	Saya menganggap pekerjaan saya saat ini bermanfaat.	0,75	4,37	Sangat Tinggi
JS.5	Saya memutuskan untuk tetap melanjutkan pekerjaan saya saat ini.	0,73	4,42	Sangat Tinggi
	Rata-rata <i>job satisfaction</i>		4,41	Sangat Tinggi

Pada tabel 7 menunjukkan secara keseluruhan nilai *mean* dari hasil tanggapan responden terhadap lima pernyataan indikator variabel *job satisfaction* adalah sebesar 4,41. Nilai *mean* variabel ini berada pada rentang 4,24 - 5,00 yang artinya termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih kategori tinggi yang berarti mereka merasa setuju bahwa karyawan pada bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember sudah merasa puas dengan pekerjaan mereka pada saat ini dan memutuskan untuk tetap melanjutkan pekerjaan tersebut.

Evaluasi *Outer Model*
Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat keakuratan data berupa valid atau tidak valid nya data yang telah diperoleh melalui kuesioner yang telah disebarkan oleh peneliti. Uji validitas terbagi menjadi dua, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Convergent Validity

Dalam uji validitas metode validitas konvergen penelitian ini dapat dilihat melalui nilai AVE pada masing-masing variabel yang ada. Nilai AVE sebuah variabel harus menunjukkan angka lebih besar dari 0,5 dan apabila nilai *outer loading* > 0,7 maka kedua hal tersebut dapat dikatakan valid.

Tabel 8
Nilai *Outer Loading* (Sebelum *Screening*)

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i> (TL)	TL1	0,636	Tidak Valid
	TL2	0,702	Valid
	TL3	0,732	Valid
	TL4	0,575	Tidak Valid
	TL5	0,707	Valid
	TL6	0,758	Valid
	TL7	0,725	Valid
	TL8	0,764	Valid
	TL9	0,707	Valid
	TL10	0,74	Valid
	TL11	0,779	Valid
	TL12	0,717	Valid
	TL13	0,656	Tidak Valid
	TL14	0,771	Valid
	TL15	0,749	Valid
	TL16	0,754	Valid
<i>Work Motivation</i> (WM)	WM1	0,696	Tidak Valid
	WM2	0,672	Tidak Valid
	WM3	0,752	Valid
	WM4	0,724	Valid
	WM5	0,675	Tidak Valid
	WM6	0,631	Tidak Valid
	WM7	0,769	Valid
	WM8	0,702	Valid
	WM9	0,677	Tidak Valid
	WM10	0,772	Valid
<i>Job Satisfaction</i> (JS)	JS1	0,836	Valid
	JS2	0,822	Valid
	JS3	0,843	Valid
	JS4	0,762	Valid
	JS5	0,833	Valid
<i>Employee Performance</i> (EP)	EP1	0,809	Valid
	EP2	0,756	Valid
	EP3	0,834	Valid
	EP4	0,794	Valid
	EP5	0,75	Valid

Berdasarkan tabel 8 di atas, terdapat 8 indikator yang memiliki nilai *outer loading* < 0,7 yaitu TL1, TL4, TL13, WM1, WM2, WM5, WM6, dan WM9. Kedelapan indikator tersebut dinyatakan tidak memenuhi kriteria *convergent validity* (tidak valid) sehingga akan dihapus dan dilakukan penghitungan ulang.

Tabel 9
Nilai *Outer Loading* (Sesudah *Screening*)

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i> (TL)	TL2	0,700	Valid
	TL3	0,742	Valid
	TL5	0,712	Valid
	TL6	0,763	Valid
	TL7	0,722	Valid
	TL8	0,764	Valid
	TL9	0,719	Valid
	TL10	0,744	Valid
	TL11	0,794	Valid
	TL12	0,719	Valid
	TL14	0,785	Valid
	TL15	0,742	Valid

Work Motivation (WM)	TL16	0,756	Valid
	WM3	0,784	Valid
	WM4	0,752	Valid
	WM7	0,801	Valid
	WM8	0,753	Valid
Job Satisfaction (JS)	WM10	0,797	Valid
	JS1	0,836	Valid
	JS2	0,823	Valid
	JS3	0,843	Valid
	JS4	0,762	Valid
Employee Performance (EP)	JS5	0,833	Valid
	EP1	0,808	Valid
	EP2	0,753	Valid
	EP3	0,837	Valid
	EP4	0,791	Valid
	EP5	0,753	Valid

Berdasarkan tabel 9, semua *item* pada indikator setiap variabel telah memenuhi kriteria *convergent validity* karena memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Hasil analisis *convergent validity* menunjukkan bahwa semua *loading factor* dari masing-masing memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator variabel pada penelitian ini telah memenuhi kriteria *convergent validity*.

Tabel 10
Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Employee Performance	0,623	Valid
Job Satisfaction	0,672	Valid
Transformational Leadership	0,553	Valid
Work Motivation	0,605	Valid

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5. Oleh Karena itu, semua variabel dapat dikatakan memenuhi syarat uji validitas konvergen.

Discriminant Validity

Dalam uji validitas metode validitas diskriminan dapat dilihat melalui nilai *cross loadings* dari masing-masing item pernyataan pada setiap indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Pada uji ini, suatu model penelitian memiliki validitas diskriminan yang cukup jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk lainnya.

Tabel 11
Hasil Cross Loadings

	EP	JS	TL	WM
EP1	0,808	0,681	0,614	0,613
EP2	0,753	0,618	0,633	0,596
EP3	0,837	0,716	0,629	0,683

EP4	0,791	0,636	0,661	0,670
EP5	0,753	0,683	0,662	0,707
JS1	0,670	0,836	0,658	0,670
JS2	0,691	0,823	0,695	0,669
JS3	0,722	0,843	0,718	0,652
JS4	0,659	0,762	0,617	0,644
JS5	0,727	0,833	0,705	0,711
TL2	0,577	0,626	0,700	0,626
TL3	0,543	0,646	0,742	0,554
TL5	0,599	0,624	0,712	0,535
TL6	0,601	0,642	0,763	0,599
TL7	0,576	0,564	0,722	0,539
TL8	0,616	0,621	0,764	0,582
TL9	0,577	0,587	0,719	0,567
TL10	0,540	0,598	0,744	0,564
TL11	0,694	0,661	0,794	0,582
TL12	0,613	0,581	0,719	0,565
TL14	0,637	0,615	0,785	0,630
TL15	0,630	0,638	0,742	0,686
TL16	0,627	0,609	0,756	0,620
WM3	0,710	0,677	0,650	0,784
WM4	0,641	0,659	0,628	0,752
WM7	0,654	0,643	0,621	0,801
WM8	0,578	0,522	0,544	0,753
WM10	0,637	0,657	0,631	0,797

Berdasarkan tabel 11 di atas, hasil *cross loadings* dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui *item* pernyataan pada variabel miliknya sendiri memiliki nilai korelasi lebih besar dibandingkan dengan variabel lainnya dalam penelitian ini.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk melihat reliabilitas dari setiap variabel meliputi melihat akurasi, ketepatan, dan konsistensi suatu alat ukur dalam penelitian. Uji reliabilitas dapat dilihat melalui *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Nilai *cronbach's alpha* setiap variabel harus di atas 0,6 dan nilai *composite reliability* setiap variabel harus di atas 0,7 untuk dikatakan reliabel.

Tabel 12
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Employee Performance	0,848	0,892	Reliabel
Job Satisfaction	0,878	0,911	Reliabel
Transformational Leadership	0,933	0,941	Reliabel

Work Motivation	0,837	0,884	Reliabel
-----------------	-------	-------	----------

Tabel 12 di atas menunjukkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari setiap variabel. Berdasarkan hasil menyatakan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi standar nilai *cronbach's alpha* di atas 0,6 dan nilai *composite reliability* semua di atas 0,7. Oleh karena itu, semua variabel dalam penelitian ini dikatakan reliabel.

Evaluasi Inner Model

Tabel 13

R Square

Variabel Endogen	R Square
Employee Performance	0,789
Job Satisfaction	0,688
Work Motivation	0,629

Berdasarkan tabel 4.13 disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh *transformational leadership* (TL) terhadap *employee performance* (EP) memiliki nilai *R square* sebesar 0,789. Hal tersebut menunjukkan bahwa besarnya kontribusi variabel *transformational leadership* terhadap *employee performance* sebesar 78,9%, sedangkan sisanya 21,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang belum diteliti dalam penelitian ini.
2. Pengaruh *transformational leadership* (TL) terhadap *job satisfaction* (JS) memiliki nilai *R square* sebesar 0,688. Hal tersebut menunjukkan bahwa besarnya kontribusi variabel *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* sebesar 68,8%, sedangkan sisanya 31,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang belum diteliti dalam penelitian ini.
3. Pengaruh *transformational leadership* (TL) terhadap *work motivation* (WM) memiliki nilai *R square* sebesar 0,629. Hal tersebut menunjukkan bahwa besarnya kontribusi variabel *transformational leadership* terhadap *work motivation* sebesar 62,9%, sedangkan sisanya 37,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang belum diteliti dalam penelitian ini.

Relevansi Prediktif (Q Square)

Relevansi prediktif (Q^2) dapat dihitung dengan menggunakan *Q-Square Predictive Relevance*, dengan melalui nilai hasil R^2 . Untuk menghitung nilai relevansi prediktif dapat menggunakan rumus ini:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2Y) (1 - R^2Z1) (1 - R^2Z2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,789) (1 - 0,629) (1 - 0,688)$$

$$Q^2 = 1 - (0,211) (0,371) (0,312)$$

$$Q^2 = 1 - 0,024$$

$$Q^2 = 0,976$$

Hasil perhitungan diatas menunjukkan nilai relevansi prediktif pada penelitian ini adalah sebesar 0.976, hal ini menunjukkan bahwa 97.6% dijelaskan melalui variabel penelitian, yaitu variabel *transformational leadership* (X), *work motivation* (Z1), *job satisfaction* (Z2), dan *employee performance* (Y). Kemudian sebesar 2.4%

dijelaskan melalui variabel penelitian lain yang belum dibahas dalam penelitian ini.

Path Coefficient (Koefisien Jalur)

Path coefficient memiliki rentang nilai antara -1 dan +1, di mana jika nilai *path coefficient* semakin mendekati +1 maka hubungan kedua variabel tersebut semakin kuat, begitu juga sebaliknya. Jika nilai *path coefficient* bernilai positif maka memiliki pengaruh positif (berbanding lurus). Namun, jika *path coefficient* bernilai negatif maka pengaruhnya negatif (berbanding terbalik). Hasil *path coefficient* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 14 di bawah ini.

Tabel 14

Path Coefficient

Variabel	Path Coefficient (O)	Standar d Deviation (STDEV)	T-Statistic (O/ST DEV)	P Values
TL -> EP	0,223	0,093	2,406	0,016
TL -> WM	0,793	0,052	15,256	0,000
TL -> JS	0,829	0,050	16,552	0,000
WM -> EP	0,341	0,091	3,736	0,000
JS -> EP	0,384	0,091	4,221	0,000

Berdasarkan pengujian *path coefficient* yang dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistics, yaitu jika nilai t pada tabel pada tingkat sigifikansi 5% sebesar 1,96, apabila nilai t-statistics dalam penelitian ini mendapati nilai yang lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 1,96, maka jalur tersebut dianggap signifikan pengaruhnya.

Pengujian tersebut memiliki keterangan sebagai berikut:

1. Nilai koefisien jalur pengaruh *transformational leadership* (TL) terhadap *employee performance* (EP) adalah positif dengan angka path 0,223 dan nilai t-statistics 2,406. Karena tingkat signifikansi path melebihi 0,05 dan nilai t-statistics melebihi dari 1,96 maka hubungan antar variabel tersebut dinyatakan signifikan.
2. Nilai koefisien jalur pengaruh *transformational leadership* (TL) terhadap *work motivation* (WM) adalah positif dengan angka path 0,793 dan nilai t-statistics 15,256. Karena tingkat signifikansi path melebihi 0,05 dan nilai t-statistics melebihi dari 1,96 maka hubungan antar variabel tersebut dinyatakan signifikan.
3. Nilai koefisien jalur pengaruh *transformational leadership* (TL) terhadap *job satisfaction* (JS) adalah positif dengan angka path 0,829 dan nilai t-statistics 16,552. Karena tingkat signifikansi path melebihi 0,05 dan nilai t-statistics melebihi dari 1,96 maka hubungan antar variabel tersebut dinyatakan signifikan.
4. Nilai koefisien jalur pengaruh *work motivation* (WM) terhadap *employee performance* (EP) adalah positif dengan angka path 0,341 dan nilai t-statistics 3,736. Karena tingkat signifikansi path melebihi 0,05 dan nilai t-statistics melebihi dari 1,96 maka hubungan antar variabel tersebut dinyatakan signifikan.

5. Nilai koefisien jalur pengaruh *job satisfaction* (JS) terhadap *employee performance* (EP) adalah positif dengan angka path 0,384 dan nilai t-statistics 4,221. Karena tingkat signifikansi path melebihi 0,05 dan nilai t-statistics melebihi dari 1,96 maka hubungan antar variabel tersebut dinyatakan signifikan.

Tabel 15
Hasil Uji Specific Indirect Effect

Varia bel	Path Coefficien t (O)	Standard Deviation (STDEV)	T- Statistics (O/STDE V)	P Value s
TL -> WM - > EP	0,270	0,073	3,710	0,000
TL -> JS -> EP	0,318	0,078	4,074	0,000

Berdasarkan pengujian *path coefficient* yang dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistics, yaitu jika nilai t pada tabel pada tingkat sigifikansi 5% sebesar 1,96, apabila nilai t-statistics dalam penelitian ini mendapati nilai yang lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 1,96, maka jalur tersebut dianggap signifikan pengaruhnya.

Pengujian tersebut memiliki keterangan sebagai berikut:

1. Nilai koefisien jalur pengaruh *transformational leadership* (TL) terhadap *employee performance* (EP) melalui *work motivation* (WM) adalah positif dengan angka path 0,270 dan nilai t-statistics 3,710. Karena tingkat signifikansi path melebihi 0,05 dan nilai t-statistics melebihi dari 1,96 maka hubungan antar variabel yang di mediasi tersebut dinyatakan signifikan.
2. Nilai koefisien jalur pengaruh *transformational leadership* (TL) terhadap *employee performance* (EP) melalui *job satisfaction* (JS) adalah positif dengan angka path 0,318 dan nilai t-statistics 4,074. Karena tingkat signifikansi path melebihi 0,05 dan nilai t-statistics melebihi dari 1,96 maka hubungan antar variabel yang di mediasi tersebut dinyatakan signifikan.

Pengujian Hipotesis

Tabel 16
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesi s	Pengaru h Langsun g	T- Statistic s	P Value s	Keteranga n
H1	TL -> EP	2,406	0,016	Hipotesis diterima
H2	TL -> WM	15,256	0,000	Hipotesis diterima
H3	TL -> JS	16,552	0,000	Hipotesis diterima
H4	WM -> EP	3,736	0,000	Hipotesis diterima
H5	JS -> EP	4,221	0,000	Hipotesis diterima

Pada tabel 16 menunjukkan bahwa hipotesis H1 diterima, hal ini ditunjukkan melalui nilai t-statistics sebesar $2,406 > 1,96$ dan nilai p-value sebesar $0,016 < 0,05$. Dengan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka membuktikan *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance*, dan pengaruh yang ditimbulkan adalah positif sebesar 0,223.

Pada tabel 16 menunjukkan bahwa hipotesis H2 diterima, hal ini ditunjukkan melalui nilai t-statistics sebesar $15,256 > 1,96$ dan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka membuktikan *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work motivation*, dan pengaruh yang ditimbulkan adalah positif sebesar 0,793.

Pada tabel 16 menunjukkan bahwa hipotesis H3 diterima, hal ini ditunjukkan melalui nilai t-statistics sebesar $16,552 > 1,96$ dan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka membuktikan *transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, dan pengaruh yang ditimbulkan adalah positif sebesar 0,829.

Pada tabel 16 menunjukkan bahwa hipotesis H4 diterima, hal ini ditunjukkan melalui nilai t-statistics sebesar $3,736 > 1,96$ dan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka membuktikan *work motivation* berpengaruh terhadap *employee performance*, dan pengaruh yang ditimbulkan adalah positif sebesar 0,341.

Pada tabel 16 menunjukkan bahwa hipotesis H5 diterima, hal ini ditunjukkan melalui nilai t-statistics sebesar $4,221 > 1,96$ dan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka membuktikan *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance*, dan pengaruh yang ditimbulkan adalah positif sebesar 0,384.

Tabel 17
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesi s	Pengaru h Tidak Langsun g	T- Statistic s	P Value s	Keteranga n
H6	TL -> WM -> EP	3,710	0,000	Hipotesis diterima
H7	TL -> JS -> EP	4,074	0,000	Hipotesis diterima

Pada tabel 17 menunjukkan bahwa hipotesis H6 diterima, hal ini ditunjukkan melalui nilai t-statistics sebesar $3,710 > 1,96$ dan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka membuktikan *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *work motivation*, dan pengaruh yang ditimbulkan adalah positif sebesar 0,270.

Pada tabel 17 menunjukkan bahwa hipotesis H7 diterima, hal ini ditunjukkan melalui nilai t-statistics sebesar $4,074 > 1,96$ dan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka membuktikan *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*, dan pengaruh yang ditimbulkan adalah positif sebesar 0,318.

Pembahasan

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan uji hipotesis yang terdapat dalam tabel 16 menyatakan bahwa hubungan antar variabel *transformational leadership* terhadap *employee performance* pada karyawan bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember dinyatakan diterima. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji hipotesis keseluruhan, dimana nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96, yaitu sebesar 2,406 dan menghasilkan nilai *p-values* sebesar 0,016. Dengan adanya hasil tersebut juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee performance* (Lasiny et al., 2021; Rawashdeh et al., 2020). Alasan mengapa *transformational leadership* dapat mempengaruhi *employee performance* di dalam perusahaan adalah dikarenakan pemimpin dinilai mampu membangunkan semangat kerja yang tinggi dalam melakukan pendekatan kepada karyawan. Kemudian semangat kerja yang tinggi dapat menyebabkan prestasi kerja meningkat.

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, didapatkan nilai total *mean* untuk variabel *transformational leadership* dan *employee performance* berturut-turut yaitu sebesar 4,34 dan 4,45 sehingga keduanya sama-sama termasuk dalam kategori sangat tinggi. Maka, dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* terbukti benar.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Motivation*

Berdasarkan uji hipotesis yang terdapat dalam tabel 16 menyatakan bahwa hubungan antar variabel *transformational leadership* terhadap *work motivation* pada karyawan bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember dinyatakan diterima. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji hipotesis keseluruhan, dimana nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96, yaitu sebesar 15,256 dan menghasilkan nilai *p-values* sebesar 0,000. Dengan adanya hasil tersebut juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *work motivation* (Lai et al., 2020; Bastari et al., 2020). Alasan mengapa *transformational leadership* dapat mempengaruhi *work motivation* di dalam perusahaan adalah dikarenakan gaya kepemimpinan yang visioner dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Pandangan yang selalu optimis dari pimpinan *transformational* mendorong karyawan memiliki pandangan yang positif mengenai pekerjaan dan masa depan. Kondisi ini menyebabkan motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, didapatkan nilai total *mean* untuk variabel *transformational leadership* dan *work motivation* berturut-turut yaitu sebesar 4,34 dan 4,46 sehingga keduanya sama-sama termasuk dalam kategori sangat tinggi. Maka, dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *work motivation* terbukti benar.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan uji hipotesis yang terdapat dalam tabel 16 menyatakan bahwa hubungan antar variabel *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* pada karyawan bidang usaha *food and beverage* di kabupaten

Jember dinyatakan diterima. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji hipotesis keseluruhan, dimana nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96, yaitu sebesar 16,552 dan menghasilkan nilai *p-values* sebesar 0,000. Dengan adanya hasil tersebut juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* (Chen et al., 2022; Lasiny et al., 2021). Alasan mengapa *transformational leadership* dapat mempengaruhi *job satisfaction* di dalam perusahaan adalah dikarenakan pendekatan yang dilakukan oleh kepemimpinan transformasional dengan memberikan pandangan-pandangan yang positif mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan dinilai akan mampu meningkatkan kompetensi karyawan. Pandangan tersebut menyebabkan karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Rasa suka terhadap pekerjaan tersebut menggambarkan bahwa karyawan merasa puas pada pekerjaannya.

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, didapatkan nilai total *mean* untuk variabel *transformational leadership* dan *job satisfaction* berturut-turut yaitu sebesar 4,34 dan 4,41 sehingga keduanya sama-sama termasuk dalam kategori sangat tinggi. Maka, dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* terbukti benar.

Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan uji hipotesis yang terdapat dalam tabel 16 menyatakan bahwa hubungan antar variabel *work motivation* terhadap *employee performance* pada karyawan bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember dinyatakan diterima. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji hipotesis keseluruhan, dimana nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96, yaitu sebesar 3,736 dan menghasilkan nilai *p-values* sebesar 0,000. Dengan adanya hasil tersebut juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *work motivation* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee performance* (Bastari et al., 2020; Girdwichai & Sriviboon, 2020). Alasan mengapa *work motivation* dapat mempengaruhi *employee performance* di dalam perusahaan adalah dikarenakan karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung konsisten dengan pekerjaannya sehingga tingkat upaya yang dilakukan juga semakin tinggi.

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, didapatkan nilai total *mean* untuk variabel *work motivation* dan *employee performance* berturut-turut yaitu sebesar 4,46 dan 4,45 sehingga keduanya sama-sama termasuk dalam kategori sangat tinggi. Maka, dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai pengaruh *work motivation* terhadap *employee performance* terbukti benar.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan uji hipotesis yang terdapat dalam tabel 16 menyatakan bahwa hubungan antar variabel *job satisfaction* terhadap *employee performance* pada karyawan bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember dinyatakan diterima. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji hipotesis keseluruhan, dimana nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96, yaitu sebesar 4,221 dan menghasilkan nilai *p-values* sebesar 0,000. Dengan adanya hasil tersebut juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee performance* (Bastari et al., 2020; Lasiny et al., 2021). Alasan mengapa *job satisfaction*

dapat mempengaruhi *employee performance* di dalam perusahaan adalah dikarenakan karyawan yang puas terhadap pekerjaan memiliki rasa suka terhadap pekerjaan tersebut sehingga memiliki keterlibatan yang semakin kuat dari pekerjaan yang dilakukan. Keterlibatan yang semakin kuat menyebabkan karyawan terdorong untuk mencurahkan segenap kemampuan yang dimiliki dengan harapan untuk mendapatkan penyelesaian akhir yang lebih baik.

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, didapatkan nilai total *mean* untuk variabel *job satisfaction* dan *employee performance* berturut-turut yaitu sebesar 4,41 dan 4,45 sehingga keduanya sama-sama termasuk dalam kategori sangat tinggi. Maka, dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* terbukti benar.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Performance melalui Work Motivation

Uji hipotesis juga dilakukan untuk mengukur pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *employee performance* yang di mediasi oleh *work motivation*. Pengaruh tidak langsung diukur dengan *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-values*. Saat dimediasi oleh *work motivation*, nilai *path coefficient* positif sebesar 0,270, menandakan adanya hubungan searah. Maka, semakin tinggi *work motivation*, semakin tinggi juga pengaruh mediasi yang diberikan *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Nilai *t-statistics* menunjukkan angka 3,710, yang berarti sudah di atas standar pengaruh *t-statistics* 1,96. *P-values* menunjukkan angka 0,000 yang juga sudah memenuhi syarat *p-values* untuk dapat dikatakan berpengaruh. Dengan adanya hasil tersebut juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee performance* melalui *work motivation* sebagai variabel mediasi (Lai et al., 2020; Bastari et al., 2020).

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, didapatkan nilai total *mean* untuk variabel *transformational leadership*, *employee performance*, dan *work motivation* berturut-turut yaitu sebesar 4.34, 4.45, dan 4.46 sehingga ketiganya sama-sama termasuk dalam kategori sangat tinggi. Maka, dapat disimpulkan bahwa variabel *work motivation* dapat berperan sebagai variabel mediasi terhadap hubungan antara *transformational leadership* dan *employee performance*.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Performance melalui Job Satisfaction

Hubungan tidak langsung yang diukur selanjutnya adalah pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *employee performance* yang di mediasi oleh *job satisfaction*. Peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi diukur dengan *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-values*. Saat dimediasi oleh *job satisfaction*, nilai *path coefficient* positif sebesar 0,318, menandakan adanya hubungan searah. Maka, semakin tinggi *job satisfaction*, semakin tinggi pula pengaruh mediasi yang diberikan *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Nilai *t-statistics* menunjukkan angka 4,074, yang berarti sudah di atas standar pengaruh *t-statistics* 1,96. *P-values* menunjukkan angka 0,000 yang juga sudah memenuhi syarat *p-values* untuk dapat dikatakan berpengaruh. Dengan adanya hasil tersebut juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee performance* melalui *job*

satisfaction sebagai variabel mediasi (Bastari et al., 2020; Lasiny et al., 2021).

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, didapatkan nilai total *mean* untuk variabel *transformational leadership*, *employee performance*, dan *job satisfaction* berturut-turut yaitu sebesar 4.34, 4.45, dan 4.41 sehingga ketiganya sama-sama termasuk dalam kategori sangat tinggi. Maka, dapat disimpulkan bahwa variabel *job satisfaction* dapat berperan sebagai variabel mediasi terhadap hubungan antara *transformational leadership* dan *employee performance*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan bidang usaha *food and beverages* di kabupaten Jember
2. *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *work motivation* pada karyawan bidang usaha *food and beverages* di kabupaten Jember
3. *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada karyawan bidang usaha *food and beverages* di kabupaten Jember
4. *Work motivation* berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan bidang usaha *food and beverages* di kabupaten Jember
5. *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan bidang usaha *food and beverages* di kabupaten Jember
6. *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *work motivation* pada karyawan bidang usaha *food and beverages* di kabupaten Jember
7. *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* pada karyawan bidang usaha *food and beverages* di kabupaten Jember

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, nilai *mean* dan *outer loading* terendah untuk variabel *transformational leadership* terdapat item pernyataan "Pimpinan dapat mendorong saya untuk lebih mementingkan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi". Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih kurang mendapatkan dorongan dari pimpinan untuk lebih mementingkan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi. Maka, saran yang dapat diberikan untuk pimpinan adalah pimpinan harus lebih memperhatikan karyawan dalam mengelola perusahaan seperti berusaha mencari tahu dan menyediakan kebutuhan para karyawan yang dapat mendukung aktivitas kerja. Dengan hal tersebut, diharapkan karyawan dapat bekerja dengan sepenuh hati dan selalu memiliki keinginan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan.
2. Berdasarkan data yang diperoleh dengan variabel *transformational leadership* terdapat item "Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju" dengan nilai

terbanyak pada TL.10 yaitu pernyataan "Pimpinan selalu dapat membuat saya termotivasi dalam bekerja". Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih kurang mendapatkan motivasi dari pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya. Maka, saran yang dapat diberikan untuk pimpinan adalah pimpinan dapat memberikan bonus atau penghargaan kepada karyawan apabila mereka telah mencapai target penjualan. Dengan hal tersebut, diharapkan karyawan dapat bekerja dengan penuh semangat dan menjadi termotivasi dalam bekerja untuk mencapai target sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Berdasarkan data yang diperoleh dengan variabel *work motivation* terdapat item "Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju" dengan nilai terbanyak pada WM.1 yaitu pernyataan "Saya merupakan orang yang taat pada peraturan kerja dalam perusahaan atau organisasi". Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih belum menaati peraturan kerja yang telah dibuat oleh perusahaan. Maka, saran yang dapat diberikan untuk pimpinan adalah pimpinan harus menanamkan visi dan misi perusahaan dengan kuat kepada setiap karyawannya. Dengan hal tersebut, diharapkan karyawan dapat bekerja dengan lebih baik dan menjadi disiplin dalam bekerja.
4. Berdasarkan data yang diperoleh dengan variabel *job satisfaction* terdapat item "Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju" dengan nilai terbanyak pada JS.4 yaitu pernyataan "Saya menganggap pekerjaan saya saat ini bermanfaat". Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa belum memperoleh manfaat dari pekerjaan yang mereka lakukan saat ini. Maka, saran yang dapat diberikan untuk pimpinan adalah pimpinan dapat memberikan pelatihan kerja pada karyawan agar karyawan menjadi lebih ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan hal tersebut, diharapkan karyawan dapat merasa bahwa mereka telah memperoleh manfaat dari tempat mereka bekerja.
5. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penelitian mengenai faktor lain yang dapat menentukan *employee performance* pada karyawan bidang usaha *food and beverage* di kabupaten Jember. Faktor lain yang dimaksud dapat berupa *work stress* atau *work environment*.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmad, M. R., & Raja, R. (2021). Employee job satisfaction and business performance: The mediating role of organizational commitment. *SAGE Open Journal*, 25(2), 168–179
- Al Ahmad, S., Easa, N. F., & Mostapha, N. (2019). The effect of transformational leadership on innovation: Evidence from Lebanese Banks. *European Research Studies Journal*, 22(4), 215-240.
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883-2888. <https://doi.org/https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *Internasional Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(233), 1-14.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment affect transformational leadership in employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fait, M. & Sakka, G. (2020). Knowledge sharing: an innovative organizational approach to engage volunteers. *EuroMed Journal of Business*, 16(3), 290-305. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2019-0131>
- Girdwichai, L., & Sriviboon, C. (2020). Employee motivation and performance: Do the work environment and the training matter. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 20(9), 42-54
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Andover, Hampshire, United Kingdom: Cengage.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon* 7 (1), 1-8
- Korejan, M.M., dan Shahbazi, H. (2019). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452-461.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open Journal*, 2020(1), 1–11
- Lasiny, D. A., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2021). The effect of transformational leadership and work motivation on employee performance with job satisfaction as mediation variabel. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 833-842
- Lee, J., Cho, D., & Suh, Y. J. (2017). Purpose and meaning in life and job satisfaction among the aged. *The International Journal of Aging and Human Development*, 0(0), 1–26
- Mahmood, M., Uddin, Md. A., & Fan, L. (2018). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement. *Management Decision*, 57(3), 741-764. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602-614. <http://dx.doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>
- Pawirosumarto, S., Setyadi, A., Khumaedi, E. (2017). The Influence of Organizational Culture on the Performance of Employees at University of Mercu Buana. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0030>
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M., Shamout, M. D., dan Mohammad, H. S. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letter*. 10 (2020) 3855–3864

- Sihombing, S., Astuti, E.S., Mussadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The Effect of Servant Leadership to Rewards, Organizational Culture, and its Implication to Employee's Performance (Case Study on the Employees of PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Indonesia). *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505-516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Singgih, E., Iskandar, J., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2s), 293-314.
- Sun, L, & Yu, T. R. (2015). The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost. *Review of Accounting and Finance*, 14(3), 262-284. <https://doi.org/10.1108/RAF-03-2014-0025>
- Sutanto, E. M., & Patty, F. M. (2014). Persepsi akan gaji, motivasi kerja, dan kinerja karyawan PT. Amita Bara Sejahtera. *Journal of Business and Banking*, 4(1), 1-14.
- Suyanto, Riadi, S. S., Hariyadi, S., dan Suharto, R. B. (2021). Factors Affecting Work Stress And Performance With Compensation Moderation In Working Load Relationships On The Performance Of Private Teachers In East Kalimantan. *Psychology and Education*, 58(1), 2398-2411.