

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* PADA KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH COMPENSATION AND JOB SATISFACTION AS MEDIATING VARIABLES

Ika Puspitaria^{*1}, Hidajat Hendarsjah^{*}

^{*}Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jl. Ir. Sutami No.36 A, Pucangsawit, Jebres, Surakarta 57126, Indonesia

Abstract: *This study aims to scrutinize the effect of transformational leadership on employee performance with compensation and job satisfaction as mediating variables. The research results are expected will inspire managers to prepare transformational leadership steps and strategies to improve employee performance and develop employees. The research was conducted on the regional apparatus in the Madiun City Government, with a sample of 327 respondents. The approach in this study used a quantitative approach, with data collection methods using primary and secondary data. The reliability test employed Cronbach Alpha, while the validity test utilized convergent validity and discriminant validity. Another test used Ordinary Least Squares (OLS) regression analysis. The results uncovered that (1) transformational leadership had a positive association with compensation; (2) Transformational leadership had no positive association with job satisfaction; (3) Transformational leadership positively associated with employee performance; (4) Compensation had a positive association with employee performance; (5) Job satisfaction had a positive association with employee performance; (6) There was a positive association between transformational leadership and employee performance, with compensation as a mediating variable. In addition, (7) there was a positive association between transformational leadership and employee performance, with the mediating variable of job satisfaction. There was a positive association between compensation and job satisfaction as a mediating variabel in the relationship between transformational leadership and employee performance.*

Keywords: *compensation, employee performance, job satisfaction, transformational leadership*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh transformational leadership pada kinerja pegawai dengan kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat untuk menginspirasi bagi manajer untuk mempersiapkan langkah dan strategi transformational leadership untuk dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mengembangkan karyawan. Penelitian dilakukan pada Perangkat daerah di lingkungan pemerintah Kota Madiun, dengan sampel sebanyak 327 responden. Pendekatan dalam penelitian ini, menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode pengambilan data menggunakan data primer dan sekunder. Uji realibilitas menggunakan Cronbach Alpa dan uji validitas menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Uji menggunakan analisis regresi *Ordinary Least Squares* (OLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: *transformational leadership* memiliki asosiasi positif dengan kompensasi; *transformational leadership* tidak memiliki asosiasi positif dengan kepuasan kerja; *transformational leadership* memiliki asosiasi positif dengan kinerja pegawai; kompensasi memiliki asosiasi positif dengan kinerja pegawai; kepuasan kerja memiliki asosiasi positif dengan kinerja pegawai; terdapat asosiasi positif antara *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kompensasi; dan terdapat asosiasi positif antara *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *transformational leadership* dan kinerja pegawai.

Kata kunci: *kompensasi, kinerja pegawai, kepuasan kerja, transformational leadership*

Riwayat artikel:

Diterima
27 November 2021

Revisi
17 Februari 2022

Disetujui
20 April 2022

Tersedia online
31 Mei 2022

This is an open access article under the CC BY license



¹ Corresponding author:
Email: ikapuspitaria1213@gmail.com

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat, sehingga diperlukan adanya model kepemimpinan dalam sistem birokrasi. Kepemimpinan diketahui menjadi faktor yang terkait dengan proses pengarahan dan pendelegasian kepada bawahan atau orang lain yang menjadi pegawainya untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan (Andarika dan Tondok, 2014). Bukti empiris menunjukkan bahwa, kepemimpinan *transformational* berpengaruh terhadap efektifitas organisasi dan kinerja karyawan (Walter, 1998). Pemimpin memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu mengadakan perubahan-perubahan strategis merupakan ciri dari kepemimpinan *transformational*. Pemimpin sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Lok dan Craeford kepemimpinan merupakan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Lok dan Crawford, 2004). Hal senada diungkapkan Chang dan Lee bahwa gaya kepemimpinan yang mampu memberi kepuasan karyawan adalah kepemimpinan transformasional (Chang dan Lee, 2007). Menurut Rivai kepemimpinan *transformational* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Rivai, 2020).

Kinerja dan kompensasi merupakan dua hal yang memiliki hubungan yang berkaitan, Hal ini dikarenakan kompensasi merupakan salah satu dari strategi manajemen yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kompensasi yang dimaksud disini mengacu pada semua penghargaan ekstrinsik yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, seperti gaji, bonus, dan tunjangan (Brars dan Rue, 2006). Keuntungan dapat berupa uang, seperti asuransi kesehatan dan cuti berbayar, atau non keuangan, seperti pengaturan kerja yang fleksibel dan program kesejahteraan untuk meningkatkan moral, kepuasan, dan komitmen karyawan (Nankervis *et al.* 2008). Rencana insentif dan bonus tidak hanya menarik karyawan yang berkomitmen tetapi juga mendorong individu untuk menerapkan lebih banyak menghasilkan peningkatan kinerja (Eisenhardt, 1989; Ghanzanfar *et al.* 2011; Akbar, 2018).

Persepsi terhadap kompensasi merupakan hal yang sangat penting dimana dengan adanya persepsi terhadap kompensasi maka seorang pegawai akan memilih menjadi pegawai. Pelaksanaan pemberian

kompensasi secara tepat, akan membuat pegawai merasa puas dan termotivasi untuk mencari sasaran dan tujuan organisasi, keinginan untuk tetap bertahan dan bekerja di tempatnya bekerja, serta rasa bangga berkeinginan kuat menjadi bagian dari tempatnya bekerja agar memiliki komitmen organisasi yang tinggi sehingga akan mampu meningkatkan kinerjanya (Asri, 2011) Menjaga keadilan dalam mendistribusikan insentif dan gaya kepemimpinan sangat penting untuk memastikan efektivitas sistem penilaian kinerja serta pencapaian target kinerja (Davila *et al.* 2003). Penelitian menunjukkan hubungan positif antara insentif dan kompensasi, dan kinerja (Patiar dan Wang, 2020). Pada sejumlah penelitian juga mengungkapkan bahwa jika pegawai menganggap sistem penghargaan tidak adil, maka akan dapat menyebabkan kinerja pegawai menurun (Eijkenaar, 2013).

PNS Pemerintah Kota Madiun menarik untuk menjadi obyek penelitian, Bhat dan Rainayee menyebutkan bahwa penelitian empiris dalam literatur sektor publik jarang (Rainayee, 2019). Kebutuhan untuk memperluas batas-batas pengetahuan tentang tema yang disebutkan di atas sehingga studi ini berfokus pada pengaruh *transformational leadership* pada kinerja pegawai dengan kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di lingkungan Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Madiun. Fenomena *transformational leadership* menjadi isu yang strategis karena pemimpin yang ada dalam sistem Pemerintahan Daerah merupakan pemimpin yang dipilih sepenuhnya oleh Kepala Daerah sehingga bawahan harus menerima pemimpinnya dengan apapun tipe kepemimpinannya. Selanjutnya, dikaitkan dengan pemberian kompensasi yang diberikan oleh Pemerintah Daerah kepada Pegawai Negeri Sipil, disesuaikan dengan pangkat dan jabatannya yang memungkinkan adanya gap kesesuaian antara kinerjanya dengan kompensasi yang diterimanya. Setelah Pegawai Negeri Sipil menerima kompensasi ini diharapkan akan mampu untuk meningkatkan kinerjanya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya secara maksimal.

Fenomena lainnya yang muncul yaitu kepuasan kerja yang dirasakan oleh Pegawai Negeri Sipil dengan adanya tipe kepemimpinan dari pemimpinannya akan memberikan pengaruh pada kinerjanya. Saat ini, sebagaimana dijelaskan diatas Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk mampu memberikan kinerja terbaik untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Berdasarkan latar belakang tersebut maka

pada penelitian ini untuk memeriksa peran pemediasi kompensasi dan kepuasan kerja dalam hubungan antara transformation leadership dan kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh *transformational leadership* dengan kompensasi; pengaruh *transformational leadership* dengan kepuasan kerja; pengaruh *transformational leadership* dengan kinerja pegawai; pengaruh kompensasi dengan kinerja pegawai; pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja pegawai; pengaruh antara *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kompensasi; dan pengaruh antara *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Peneliti menentukan pertanyaan sempit, mengembangkan instrumen untuk mengumpulkan data, menganalisis nomor dari instrumen menggunakan statistik. Interpretasi data menggunakan prior prediksi dan studi penelitian. Populasi yang dijadikan obyek penelitian adalah PNS pada Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Madiun. Teknik pengambilan *sampling* menggunakan *probability sampling* dengan *proportionate stratified random sampling* sebagai acuan menentukan responden. Data diambil pada bulan Maret 2021 dengan populasi 1.792 menggunakan rumus Slovin maka sampel yang digunakan sebanyak 327 PNS Non Guru di lingkungan Pemerintah Kota Madiun.

Metode pengambilan data menggunakan data primer dan sekunder dengan studi korelasional. Metode pengumpulan data dengan melakukan penyebaran kuesioner baik *offline* maupun *online*. Penyebaran kuesioner secara online menggunakan *google form* dengan skala Likert.

Uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach Alpha* dengan *Cronbach Alpha* nilai minimum $> 0,6$. Sedangkan untuk uji validitas menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi *Ordinary Least Squares* (OLS) menggunakan prosedur pengujian *multiple mediation*, perpanjangan langsung dari pendekatan *Causal Step Baron dan Kenny's*. Adapun langkah-langkah penelitian meliputi: Langkah

1: Melakukan regresi variabel independent terhadap variabel dependen yaitu melakukan regresi variabel *transformational leadership* terhadap variabel kinerja pegawai. Langkah 2: Bagian pertama, *transformational leadership* terkait dengan masing-masing dari dua variabel mediasi, maka melakukan regresi variabel independent terhadap masing-masing variabel mediasi, yaitu melakukan regresi variabel *transformational leadership* terhadap variabel kompensasi; melakukan regresi variabel *transformational leadership* terhadap variabel kepuasan kerja. Bagian kedua, melakukan regresi seluruh variabel mediasi terhadap variabel *transformational leadership*. Langkah 3: Langkah terakhir adalah analisis mediasi dengan melakukan regresi variabel *transformational leadership* dan variabel mediasi (kompensasi dan kepuasan kerja) sebagai prediktor terhadap variabel kinerja pegawai. Definisi operasional variabel pada Tabel 1.

Pendekatan *Causal Step Baron dan Kenny's* dilengkapi dengan *Sobel Test* untuk menentukan signifikansi dari efek mediasi *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai melalui kompensasi dan kepuasan kerja.

Hipotesis

Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen dan memainkan peran penting dalam menjaga kelangsungan suatu perusahaan. Kepemimpinan *transformational* tidak hanya meningkatkan hubungan interpersonal antar pemimpin dan bawahannya, tetapi juga dapat membantu dalam mengembangkan tingkat kepercayaan, rasa hormat, dan loyalitas (Kuswady dan Hendarsjah, 2022). Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Gorda, 2006).

Menurut Rivai (2009) jika kompensasi dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Ketidakpuasan terhadap kompensasi akan memengaruhi kinerja. Dengan latar belakang ini, dipercaya ada kebutuhan yang mendesak untuk memeriksa hubungan antara gaya kepemimpinan dan seperangkat indikator kinerja yang komprehensif. Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja, tetapi peningkatan kinerja ini juga terdapat peran dari kompensasi yang terpengaruh

oleh gaya kepemimpinan transformasional. Sehingga dirumuskan hipotesis H1: *Transformational leadership* memiliki asosiasi positif dengan kompensasi.

***Transformational leadership* dengan kepuasan kerja**

Pemimpin mampu menjadikan persepsi sebagai individu yang dapat mendukung dan memberikan perhatian kepada bawahan dengan pertimbangan individual, melalui motivasi dan kharisma yang inspiratif (Bass, 1985). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan puas dengan pekerjaan mereka (Furnham *et al.* 2009). Karyawan yang lebih puas cenderung menjadi efektif dan produktif, sehingga akan memengaruhi pada turnover yang rendah (Chen, 2006). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki arti penting dalam memberikan pengaruh kepuasan kerja (Shibru dan Darshan, 2011; Swamy, 2014; Elbaz dan Haddoud, 2017). Sehingga dirumuskan H2: *Transformational leadership* memiliki asosiasi positif dengan kepuasan kerja.

***Transformational leadership* dengan kinerja pegawai**

Pemimpin transformasional menginspirasi bawahan mereka dengan berbagai visi dan menanamkan antusiasme yang tinggi untuk mencapai tujuan bisnis. Ciri kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) meliputi: (1) memberikan visi karismatik yang menginspirasi orang lain; (2) tingkah laku yang menginspirasi; (3) motivasi inspirasional untuk berkomitmen pada visi; (3) stimulasi intelektual mendorong inovasi dan kreativitas; (4) pembinaan sesuai kebutuhan karyawan. Kepemimpinan transformasional cenderung lebih efektif dalam mencapai kinerja terbaik bawahan (Rowold dan Rohman, 2009). Terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja (Patiar dan Wang, 2020). Dari kesimpulan di atas maka dirumuskan H3: *Transformational leadership* memiliki asosiasi positif dengan kinerja pegawai.

Tabel 1. Definisi operasional variabel

Variabel	Definisi	Operasional	Sumber
<i>Transformational Leadership</i>	Kepemimpinan transformasional berfokus pada pengelolaan organisasi, kinerja dan menilai kepatuhan pegawai melalui penghargaan dan hukuman. Dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) imbalan kontingen; (2) manajemen yang aktif; dan (3) manajemen pasif.	(1) Faktor yang mencirikan kepemimpinan transformasional meliputi: (2) Memberikan visi karismatik yang menginspirasi orang lain (3) Perilaku yang menginspirasi (4) Memotivasi untuk berkomitmen pada visi (5) Stimulasi intelektual yang mendorong pada inovasi dan kreativitas (6) Aktif dalam pembinaan individu	Wang dan Patiar (2020)
Kompensasi	Kompensasi mengacu pada semua penghargaan ekstrinsik yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya.	Kompensasi meliputi; (1) gaji; (2) bonus; dan (3) tunjangan	Wang dan Patiar (2020)
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah (1) respon emosional terhadap suatu pekerjaan; (2) harapan yang tercapai; (3) kompilasi dari karakteristik pekerjaan seperti: pekerjaan itu sendiri; gaji; kesempatan promosi; atasan; dan rekan kerja	Indikator kepuasan kerja meliputi: (1) <i>ability utilization</i> ; (2) prestasi; (3) aktivitas; (4) kemajuan; (5) otoritas; (6) kebijakan dan praktik perusahaan; (7) kompensasi; (8) rekan kerja; (9) kreativitas; dan (10) independence	Unzicker (2012)
Kinerja Pegawai	Perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi	Kinerja pegawai meliputi: (1) kinerja tugas; (2) kinerja kontekstual; dan (3) perilaku kerja kontraproduktif	Linda <i>et al.</i> (2014)

Kompensasi dengan kinerja pegawai

Menawarkan kompensasi dan tunjangan kepada karyawan merupakan hal yang paling penting dalam strategi manajemen kinerja pegawai (Kline dan Hsieh, 2007). Kompensasi mengacu pada semua penghargaan ekstrinsik yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya, seperti: bonus, gaji, dan tunjangan (Byars dan Rue, 2006). Insentif dan rencana bonus tidak hanya menarik komitmen karyawan tetapi mendorong individu untuk menerapkan lebih banyak upaya, menghasilkan peningkatan kerja (Eisenhardt, 1989; Ghanzanfar *et al.* 2011). Terdapat hubungan yang kuat antara gaji, insentif, kompensasi dan kinerja (Patiar dan Wang, 2020; Torres dan Adler 2012). Dari kesimpulan di atas maka dirumuskan H4: Kompensasi memiliki asosiasi positif dengan kinerja pegawai

Kepuasan kerja dengan kinerja pegawai

Kepuasan kerja merupakan elemen utama yang memengaruhi pencapaian tujuan organisasi dan kinerja (Azri dan Farahbod, 2014). Kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan individu tentang lingkungan kerja dan berbagai aspeknya. Kepuasan kerja berdampak pada kinerja pegawai (Hutabarat, 2015; Jayanti dan Nazwirman, 2020). Sehingga dirumuskan H5: Kepuasan kerja memiliki asosiasi positif dengan kinerja pegawai.

Transformational Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel mediasi Kompensasi

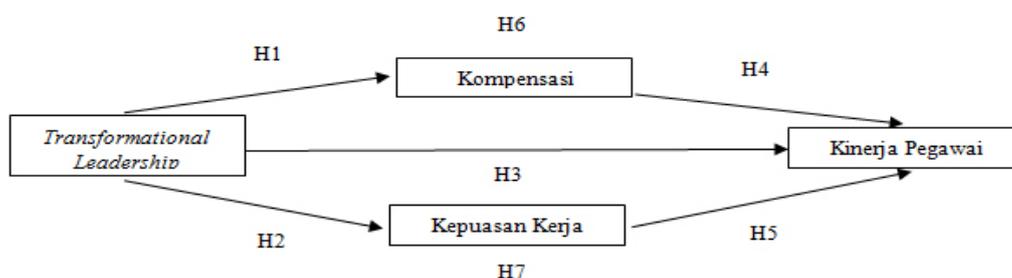
Terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan perilaku individu dan kinerja bisnis. Temuan penelitian menunjukkan pengaruh mediasi yang signifikan dari kompensasi dan benefit pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Pemediasi kompensasi mampu sepenuhnya menengahi hubungan antara

transformational leadership dengan kinerja pegawai pada kinerja keberlanjutan. Berdasarkan hal tersebut maka disimpulkan H6: Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel mediasi Kompensasi

Transformational Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel mediasi Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan (Mangkunegara dan Miftahuddin, 2016). Karakteristik kepemimpinan transformasional terutama terhadap pertimbangan individual memiliki hubungan yang signifikan dengan kontribusi tinggi dalam prestasi kerja karyawan (Long *et al.* 2014). Dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional belum cukup untuk dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja, sehingga diperlukan pemediasi kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, maka ditarik kesimpulan H7: Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel mediasi Kepuasan Kerja

Berdasarkan Gambar 1, variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Transformational Leadership*. Pada kerangka teori diatas yang menjadi variabel perantara adalah kompensasi dan kepuasan kerja. Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai. Hipotesis hubungan antar variabel yaitu terdapat asosiasi positif antara *transformational leadership* dan kompensasi; terdapat asosiasi yang positif antara *transformational leadership* dan kinerja pegawai; terdapat asosiasi yang positif antara *transformational leadership* dan kepuasan kerja; terdapat asosiasi yang positif antara kompensasi dan kinerja pegawai; terdapat asosiasi yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai; terdapat pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kompensasi; dan terdapat pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kepuasan kerja.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian (Eliyana *et al.* 2019; Patiari dan Wang, 2020)

HASIL

Karakteristik Data Penelitian

Penelitian dilakukan terhadap 327 responden, yang berpartisipasi di penelitian ini diantaranya terdapat responden laki-laki dan perempuan dari berbagai kalangan usia. Responden juga berasal dari berbagai latar belakang Pendidikan yang terbagi menjadi beberapa kategori. Persentase masing-masing responden berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir disajikan pada Tabel 2. Dapat disimpulkan bahwa jumlah 327 PNS yang berpartisipasi dalam penelitian diantaranya terdapat PNS laki-laki sebanyak 45,3% (148). Pegawai Negeri Sipil (PNS) perempuan memiliki jumlah persentase lebih tinggi dibandingkan laki-laki yaitu 54,7% (179). PNS yang berusia 41-50 Tahun lebih banyak dibandingkan usia lainnya dengan persentase 33,6% (110) dan usia paling banyak kedua yaitu 31-40 Tahun 32,4% (106). Jumlah PNS paling sedikit yaitu usia >50 Tahun sebesar 15% (49) dan usia 20-30 Tahun sebesar 19% (62). Mayoritas Pendidikan para PNS yaitu D4/S1 dengan persentase 66,1% (216) dan paling sedikit yaitu D3 dengan persentase 4,9% (16).

Reliabilitas

Hasil uji validitas konvergen setelah mengeluarkan indikator yang tidak valid, diperoleh semua indikator telah mengelompok dengan indikator pada variabel yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel telah dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian ini. Langkah selanjutnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variance Extratcted* (AVE). Adapun ketentuan nilai AVE yaitu > 0,50 agar suatu variabel dapat dinyatakan valid. Berikut adalah hasil pengujian validitas konvergen menggunakan nilai AVE (*Average Variance Extratcted*) (Tabel 3).

Tabel 3. *Convergent Validity* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extratcted</i> (>0.70)	Keterangan
<i>Transformational Leader</i>	0,737	Valid
Kepuasan	0,748	Valid
Kinerja	0,756	Valid
Kompensasi	0,712	Valid

Validitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi dari setiap data dan untuk data reliabilitas dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *Cronbach Alpha* dengan *Cronbach Alpha* nilai minimum > 0,6 untuk melihat bahwa data tersebut dapat diandalkan dan konsisten. Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada penelitian ini memiliki nilai 0,955 > 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa data yang digunakan pada penelitian ini telah menunjukkan reliabilitas yang baik.

Uji hipotesis

Penelitian ini menggunakan analisis regresi *Ordinary Least Squares* (OLS) untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja pegawai dengan kompensasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Adapun hasil uji regresi H1 sampai H5 dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 2. Karakteristik demografis

Variabel	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	148	45,3
Perempuan	179	54,7
Usia		
20-30 Tahun	62	19,0
31-40 Tahun	106	32,4
41-50 Tahun	110	33,6
>50 Tahun	49	15,0
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMU	44	13,5
D3	16	4,9
D4/S1	216	66,1
S2	51	15,6

Tabel 4. Uji realibilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.955	73

Tabel 5. Hasil uji regresi H1-H5

Variabel	Sig	Keterangan
<i>Transformational leadership</i> → kompensasi	0,001	H1 Diterima
<i>Transformational leadership</i> → kepuasan kerja	0,983	H2 Ditolak
<i>Transformational leadership</i> → kinerja pegawai	0,001	H3 Diterima
Kompensasi → kinerja pegawai	0,001	H4 Diterima
kepuasan kerja → kinerja pegawai	0,003	H5 Diterima

H1: *Transformational leadership* memiliki asosiasi positif dengan kompensasi

Hasil analisis pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa terdapat asosiasi positif antara *Transformasional Leadership* sebagai variabel independent terhadap Kompensasi sebagai variabel mediasi memiliki nilai $p < 0.05$. Maka H1 diterima, yang berarti adanya hubungan pengaruh atau asosiasi positif yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap kompensasi. Persentase variabilitas variabel *Transformational Leadership* mampu menjelaskan kompensasi sebesar 17,4% dan sisanya yaitu 82,6% dijelaskan oleh variabel selain *Transformational Leadership*.

Pada pola kepemimpinan *transformational*, seorang pemimpin akan dipandang sebagai seorang individu yang mempunyai perhatian kepada bawahannya dan memberikan semangat, motivasi dan dukungan dan mampu menjadi inspirasi bagi bawahannya (Eliyana *et al.* 2019). Adapun perilaku *transformational* dapat dilakukan dengan berberapa tindakan meliputi: (1) pemimpin membangun loyalitas dan pengabdian untuk kepentingan bersama; (2) motivasi inspirasional; (3) stimulasi intelektual; dan (4) pertimbangan individual (Bass *et al.* 2003).

Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja dan loyalitas (Rachmawati, 2009). Manfaatnya bisa keuangan, seperti asuransi kesehatan dan cuti berbayar atau non finansial seperti pengaturan kerja yang fleksibel dan program

peningkatan moral, kepuasan dan komitmen karyawan. Rencana insentif dan bonus tidak hanya menarik komitmen karyawan tapi mendorong individu untuk menerapkan lebih banyak upaya yang menghasilkan peningkatan kinerja (Patiar dan Wang, 2020).

Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen dan memainkan peran penting serta strategis dalam menjaga kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan dan mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien (I Gusti Ngurah, 2006). Kepemimpinan *transformational* akan membangun loyalitas dan memastikan kesejahteraan pegawainya. Salah satu langkah yang dilakukan adalah dengan memberikan kompensasi kepada pegawainya.

Pegawai akan bekerja menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga kepada organisasi seperti keterampilan dan pengetahuan untuk memperoleh kompensasi yang setimpal, namun pada kenyataannya tiap individu memiliki persepsi tersendiri atas kompensasi yang diterimanya. Terdapat karyawan yang memiliki persepsi bahwa kompensasi yang diterimanya tersebut cukup besar dan ada juga yang mempersepsikan kompensasinya yang diterima cukup kecil. Menurut Rivai jika kompensasi dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik (Rivai *et al.* 2012). Sebaliknya, karyawan tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali karyawan tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan memengaruhi kinerja.

H2: *Transformational leadership* tidak memiliki asosiasi positif dengan Kepuasan Kerja

Hasil analisis pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa memiliki nilai $p > 0,05$. Maka H2 ditolak, yang berarti tidak ada asosiasi positif yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja. Persentase variabilitas variabel *transformational leadership* mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 0%.

Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi mental seseorang, suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh persepsi dan harapannya terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah (1) pekerjaan itu sendiri; (2) atasan; (3) Gaji/ Upah; (4) promosi jabatan; (5) teman sekerja (Hasby, 2020); (Unzicker, 2012). Faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja khususnya PNS adalah masalah stres kerja dalam organisasi. Pendapat ini diperkuat oleh Robbins dan Judge (2012) yang menjelaskan bahwa stres dapat menjadi hambatan bagi pegawai untuk mencapai kepuasan kerja. Iklim organisasi semakin menunjang suasana kerja, sehingga pegawai akan memperoleh kepuasan dalam bekerja (Afrianti *et al.* 2018) Kesimpulannya adalah, kepuasan kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor *transformational leadership*, tetapi dipengaruhi juga oleh faktor-faktor lain seperti pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, promosi jabatan; dan teman kerja yang positif.

H3: Transformational leadership memiliki asosiasi positif dengan kinerja pegawai

Hasil analisis pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa terdapat asosiasi positif antara *Transformational Leadership* sebagai variabel independent terhadap Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen memiliki nilai $p < 0,05$. Maka H3 diterima, yang berarti adanya hubungan pengaruh atau asosiasi positif yang signifikan antara *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Pegawai. Persentase variabilitas variabel *Transformational Leadership* mampu menjelaskan Kinerja Pegawai sebesar 11,9% dan sisanya yaitu 88,1% dijelaskan oleh variabel selain *Transformational Leadership*.

Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan membawa hasil positif terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas, yang telah ditetapkan (Nawoselng'ollan dan Jose, 2017). Kepemimpinan transformational akan memberikan kinerja lebih baik, kepercayaan dan loyalitas yang akan membuat karyawan hormat terhadap pemimpin (Nasution, 2018). Gaya kepemimpinan transformational dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hal ini berarti pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku pegawai menjadi seseorang yang mampu dan bermotivasi tinggi akan melahirkan prestasi kerja yang tinggi serta bermutu untuk mencapai tujuan organisasi (Mubarok dan Darmanto, 2016).

Kepemimpinan transformational diperkenalkan untuk menjelaskan rahasia menjadi seorang pemimpin/ efektif. Pemimpin transformational menginspirasi bawahan mereka dengan berbagi visi dan menanamkan antusiasme yang tinggi untuk mencapai tujuan bisnis. Lima faktor yang menjadi ciri kepemimpinan transformational menurut Bass yaitu (1) diidealkan dalam pengaruh dalam bentuk atribut, memberikan visi karismatik yang menginspirasi orang lain untuk mengikuti; (2) diidealkan dalam pengaruh berupa tingkah laku yang menginspirasi orang lain untuk mengikutinya; (3) motivasi inspirasional orang lain untuk berkomitmen pada visi; (4) stimulasi intelektual dengan mendorong inovasi dan kreativitas; dan (5) pembinaan pengikut individual dalam hal spesifikasi kebutuhan (Bass *et al.* 2003).

Hasil penelitian Mondiani menjelaskan bahwa kepemimpinan transformational mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 14,5% (Mondani, 2012). Hakam dan Ruhana (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang, menjelaskan bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur ($\beta_{Y2.X1}$) gaya kepemimpinan transformational (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0,59. Temuan ini diperkuat dengan penelitian Hadiana (2019) menjelaskan bahwa "*transformational leadership and organization commitment implication for performance employee state civil Bandung*".

H4: Kompensasi memiliki asosiasi positif dengan Kinerja Pegawai

Hasil analisis pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa terdapat asosiasi positif antara Kompensasi sebagai variabel mediasi terhadap Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen memiliki nilai $p < 0,05$. Maka H4 diterima, yang berarti adanya hubungan pengaruh atau asosiasi positif yang signifikan antara kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Persentase variabilitas

variabel kompensasi mampu menjelaskan Kinerja Pegawai sebesar 11,1% dan sisanya yaitu 88,9% dijelaskan oleh variabel selain kompensasi.

Pemberian kompensasi merupakan bentuk penghargaan terhadap karyawan berdasarkan kinerja karyawan, dapat berupa: pemberian upah, bonus dan manfaat (Byars dan Rue, 2006). Rencana insentif dan bonus tidak hanya menarik komitmen karyawan tapi mendorong individu untuk menerapkan lebih banyak upaya yang menghasilkan peningkatan kinerja (Patiar dan Wang, 2020).

Insentif dan rencana bonus tidak hanya menarik komitmen karyawan tetapi mendorong individu untuk menerapkan lebih banyak upaya, menghasilkan peningkatan kinerja (Eisenhardt, 1989); (Ghanzanfar *et al.* 2011). Penelitian mendukung asumsi dasar keagenan dan teori ekonomi bahwa output meningkat ketika agen diberi penghargaan karena kinerja luar biasa. Misalnya, pembayaran insentif untuk manajer hotel dan bonus untuk karyawan lini depan menyebabkan peningkatan yang signifikan dalam hasil kinerja nonfinansial, terutama kepuasan pelanggan, yang merupakan indikator utama kinerja keuangan (Bakker *et al.* 2009). Dalam studi terkait, hasil menunjukkan bahwa implementasi rencana insentif di antara konsultan penjualan toko ritel menyebabkan peningkatan penjualan selama periode waktu tertentu.

Hal penting disini bahwa memberikan gaji dan tunjangan yang menarik membantu memperkuat bisnis dengan meningkatkan retensi karyawan dan menarik orang berbakat karyawan yang mampu memberikan layanan pelanggan yang berkualitas mengarah ke profitabilitas tinggi. Demikian pula yang dimiliki peneliti melaporkan hubungan yang kuat antara gaji, kompensasi dan keuntungan, dan kinerja hotel (Namasivayam dan Miao, 2007). Penelitian menunjukkan hubungan positif antara insentif dan kompensasi, dan kinerja (Patiar dan Wang, 2020).

H5: Kepuasan kerja memiliki asosiasi positif dengan Kinerja Pegawai

Hasil analisis pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa terdapat asosiasi positif antara kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen memiliki nilai $p < 0.05$. Maka H5 diterima, yang berarti adanya hubungan pengaruh atau

asosiasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai. Persentase variabilitas variabel kepuasan kerja mampu menjelaskan Kinerja Pegawai sebesar 2,7% dan sisanya yaitu 97,3% dijelaskan oleh variabel selain kepuasan kerja. Artinya kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan PNS Kota Madiun.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan (Prayoga *et al.* 2017). Sementara, Robbins (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil kerja maksimal yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku karyawan dalam berkerja. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Indikator kepuasan kerja dapat diukur dari: (1) hasil kerja yang dicapai karyawan; (2) kualitas kerja yang dihasilkan; (3) kelancaran dalam bekerja; (4) manfaat dari bekerja; dan (5) seni dalam bekerja (Haedar *et al.* 2015).

Secara empiris, Kertabudi dan Aripin (2015) mempelajari tentang pengaruh organisasi dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja yang hasilnya dapat dilihat bahwa sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam organisasi. Osiokalu *et al.* (2015) dan Al-Ajouini (2015) dipelajari untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja yang hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Hutabarat (2015) dan Hanaeel dan Mirvaisi (2013), ditemukan dipenelitian mereka bahwa kepuasan kerja berdampak pada kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Selanjutnya penelitian Wau dan Purwanto menyebutkan bahwa "*high job satisfaction will improve employee performance*", karyawan dengan kinerja yang baik adalah mereka yang memiliki motivasi tinggi dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, selalu memberikan kontribusi, serta memiliki sikap dan perilaku yang baik sesuai dengan standar kerja, baik oleh organisasi maupun nilai-nilai kerja yang diterapkan di lingkungan kerja (Wau dan Purwanto, 2021).

Kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja pegawai. Karyawan yang puas, cenderung lebih efektif dan produktif. Selain itu, karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki jumlah turnover yang rendah (Chen, 2006). Dengan kepuasan kerja yang tinggi, maka karyawan akan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan tersebut sesuai dengan standar atau efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Omar, 2019).

H6: Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel mediasi Kompensasi

Hasil analisis pada Tabel 6 dapat diketahui terdapat asosiasi positif antara *Transformational Leadership* sebagai variabel independent terhadap Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen memiliki nilai $p < 0.05$ yang artinya adanya hubungan pengaruh yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap Kinerja Pegawai. Adapun variabel kompensasi memiliki nilai $p < 0,05$ yang artinya adanya hubungan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Untuk mengetahui apakah variabel kompensasi mampu memediasi *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai, maka peneliti melakukan uji *Sobel Test*. Berdasarkan hasil uji *Sobel Test* diperoleh nilai $Z (3,32) > (1,96)$ pada taraf signifikan 5%, maka H6 diterima yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Madiun.

H7: Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel mediasi Kepuasan Kerja

Hasil analisis pada Tabel 6 dapat diketahui terdapat asosiasi positif antara *transformational leadership* sebagai variabel independent terhadap Kinerja Pegawai

sebagai variabel dependen memiliki nilai $p < 0,05$ yang artinya adanya hubungan pengaruh yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap Kinerja Pegawai. Adapun variabel kepuasan kerja memiliki nilai $p < 0,05$ yang artinya adanya hubungan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Untuk mengetahui apakah variabel kepuasan kerja mampu memediasi *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai, maka peneliti melakukan uji *Sobel Test*. Berdasarkan hasil uji *Sobel Test* diperoleh nilai $Z (2,12) > (1,96)$ pada taraf signifikan 5%, maka H7 diterima yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Madiun.

Implikasi Manajerial

Suatu perusahaan/ instansi peran *transformational leadership* menjadi sangat penting untuk mendukung kemajuan di lingkungan pemerintah, termasuk di lingkungan pemerintah kota Madiun. Oleh karena itu, *transformational leadership* harus dikelola dan diperhatikan dengan baik. Hasil penelitian dan teori yang telah dijabarkan dapat mengindikasikan bahwa kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh *transformational leadership*, kompensasi dan kepuasan kerja sebagai mediasi. Oleh karena itu perlu dikembangkan pelatihan-pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil terutama di lingkungan kota Madiun untuk mengembangkan kemampuan *transformational leadership* pimpinan dan karyawan. Kinerja pegawai PNS khususnya di lingkungan kota Madiun akan meningkat dan berdampak positif terhadap pelayanan dan profesionalitas PNS, sehingga tujuan pelayanan publik akan maksimal dan memuaskan masyarakat. *Transformational leadership* diharapkan mempunyai karakteristik yang khas yaitu: (1) pemimpin membangun loyalitas dan pengabdian untuk kepentingan bersama; (2) motivasi inspirasional; (3) stimulasi intelektual; dan (4) pertimbangan individual.

Tabel 6. Uji Regresi H6 & H7

Variabel	Sobel Test	Sig	Keterangan
<i>Transformational leadership</i>		<0,001	Diterima
Kinerja pegawai		<0,001	
Kompensasi (Mediasi)	3,32		
<i>Transformational leadership</i>		<0,001	Diterima
Kinerja Pegawai		<0,001	
Kepuasan Kerja (Mediasi)	2,12		

Pada aspek kompensasi, organisasi/ instansi diharapkan meninjau kembali kompensasi yang diberikan kepada pegawainya. Kompensasi yang tinggi akan berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan kompensasi yang didapatkan dari perusahaan/ organisasi akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan maksimal, sehingga akan berdampak pada kepuasan kinerja pegawai. Hal ini tentunya menguntungkan perusahaan/ instansi karena akan mengarah pada profitabilitas yang tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian di lingkungan Pemerintah Kota Madiun menunjukkan hasil variabel *transformational leadership* memengaruhi kompensasi. *Transformational leadership* tidak memengaruhi kepuasan kerja. *Transformational leadership* memengaruhi kinerja pegawai. Kompensasi memengaruhi dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai. Terdapat Hubungan yang positif antara *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kompensasi, dan terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai dengan variabel mediasi kepuasan kerja.

Saran

Pertama, Kepemimpinan *transformational* perlu dioptimalkan agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Pemimpin diharapkan mampu memberikan spirit kepada pegawai dan mampu menumbuhkan ide baru yang inovatif. Pemberian kompensasi perlu dioptimalkan karena akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kompensasi, yang diberikan karyawan akan berpengaruh terhadap semangat kerja; ketenangan, kesejahteraan dan harapan pegawai. Kinerja pegawai perlu di optimalkan, sehingga akan terbentuk karakter karyawan yang pekerja keras; berorientasi pada pengguna jasa; bekerja mandiri; dan bekerja tepat waktu. Kepuasan kerja perlu dioptimalkan, kepuasan kerja dapat diukur dengan gaji yang sesuai; promosi jabatan, puas dengan kepemimpinan atasan, dan adanya kerjasama antar karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Advani A, Abbas Z. 2015. Impact of transformational and transactional leadership styles on employees' performance on banking sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research* 15(5):21-30.
- Akbar S. 2018. Analisa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. *JlAGANIS: Jurnal Ilmu Administrasi Negara & Bisnis* 3(2): 1-17.
- AndarikaR, TondokMS. 2014. Hubungan antar persepsi dan gaya kepemimpinan transformational dan transaksional dengan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal PSCHE* 1(1):35-49.
- Asri LR. 2011. *Perspektif Kompensasi*. Surakarta: Yuma Pustaka.
- Aziri. 2011. Job satisfaction: A literature review. *Management Research dan Practice* 3(1):77-86.
- Bakker A.B. 2009. *Building Engagement in The Workplace*. Oxonl UK: Routledge.
- Bass et al. 2003. Prediction unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88(2):207-218.
- Brars L, Rue. 2006. *Human Resource Management*. Boston: Mc Graw Hill.
- Busra F, Usman A, Naveed A. 2011. Effect of transformational leadership on employee's job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Bussiness and Social Science* 2(1):261-267.
- Chang, Lee. 2007. A Study on relationship among leadership organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization* 14(2):155-185.
- Chen CF. 2006. Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management* 12(5):274-276.
- Davila, Gupta, Palmer. 2003. Moving procurement systems to the internet: The adoption and use of procurement technology models. *European Management Journal* 21(1): 11-23.
- Kuswady, Hendarsjah. 2022. Peran mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan antara transformasi kepemimpinan, pertukaran anggota leader, dan kinerja pekerjaan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)* 8(1):170-180.

- Eijkenaar D. 2013. Effect of pay for performance in health care: A systematic review of systematic reviews. *Health Policy* 110(2-3):115-130.
- Eisenhardt K. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review* 14(1):57-74.
- Elbaz, Mohamed A, Haddoud MY. 2017. The role wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from Egyptian tourism sector. *Tourism Management* 63(1):66-76.
- Eliyana A, Ma'arif S, Muzakki M. 2019. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics* 25(3):144-150.
- Furhan A, Eracleous A, Chamorro-Premuzic. 2009. Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology* 24(8):765-779.
- Ghanzanfar et al. 2011. A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation. *International Journal of Business and Social Science* 2(1):120-131.
- Gorda IGN. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. ke-3. Denpasar: Astabrata Bali.
- Hall D. 2008. *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*. Florida: University of Florida IFAS Extension Report.
- Haedar, Saharuddin, Herlangga. 2015. pengaruh lingkungan kerja dan masa kerja terhadap kepuasan karyawan pada PT. Hadji Kalla Palopo. *Jurnal Manajemen* 2(1):10-22.
- Jayanti N. 2020. Model kinerja pegawai: Kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* 21(2):157-173.
- Lok, Crawford. 2004. The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development* 23(1):321-338.
- Long CS et al. 2014. Impact of transformal leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal* 29(1):117-124.
- Mangkunegara AP, Miftahuddin. 2016. The effect of transformational leadership and job satisfaction on employee performance. *Universal Journal of Management* 4(4):189-195.
- Mondani T. 2012. Pengaruh kepemimpinan transformational dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis* 1(1):46-54.
- Mubarok A, Darmanto S. 2016. Pengaruh gaya kepemimpinan transformational dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Maksimum* 5(1):1-16.
- Namasivayam K, Miao LZ. 2007. An investigation of the relationships between compensation practices and film performance in the US hotel industry. *International Journal of Management* 26(3):574-587.
- Nanjundeswaraswamy TS, Swamy. 2014. Leadership styles. *Open Access Library Journal* 7(2):57-62.
- Nankervis A, Compton R, Baird M. 2008. *Human Resource Management: Strategies and Processes*. Melbourne, Australia: Thomson.
- Nasution MI. 2018. Peran kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. The National Conferences Management and Business 2621-1572.
- Nawoseing'ollan D, Jose R. 2017. Influence of leadership styles on employees' performance: A study of Turkana Country, Kenya. *International Journal of Business and Social Science* 8(7):82-98.
- Patiar A, Wang Y. 2020. Managers, leadership, compensation, benefits and departemens' performance: Evidence from upscale hotel in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism* 42(1):29-39.
- Prayoga D, Lailiyah S, Sari J. 2017. Analisis kepuasan karyawan dan akreditasi rumah sakit umum daerah Blambangan Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Riset Akutansi dan Bisnis* 2(2):269-289.
- Rainayee B. 2019. Examining the mediating role of person job fit in the relationship between training and performance. *Global Business Review* 20(2):529-548.
- Rivai A. 2020. Pengaruh kepemimpinan transformational dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Magister Management* 3(2):213-223.
- Rivai, Robert, Gordon. 2012. *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Robbins SP, Judge T A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Ed. ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Shibru B, Darshan G. 2011. Effect of transformational on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia. *International Journal of*

Business Management 2(5):284-296.

- Voon D. 2011. The Influence of leadership styles on employee's job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Sciences* 2(1):24-32.
- Walter K. 1998. Transformational leadership and the performance of research and development project group. *Journal of Management* 12(1):489-501.
- Wau J, Purwanto. 2021. The effect of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 7(2):262-271.