

PENGARUH TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRD PROVINSI SUMATERA BARAT)

Alifia Aura Syafira¹, Vicky Brama Kumbara², Dimas Perdana Oskar³

Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

e-mail: salifiaaura@gmail.com¹, vickybrama@upiyptk.ac.id², dimasperdanaoskar@upiyptk.ac.id³

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif dan analitis. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Barat dengan jumlah sampel 95 orang, dengan teknik pengambilan sampel secara probabilitas sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari variabel Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pemahaman tentang pentingnya peran Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement dalam meningkatkan Kinerja Pegawai di sektor pemerintahan, khususnya di Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat. Temuan ini juga dapat dijadikan acuan bagi pengelola sumber daya manusia untuk merancang kebijakan yang mendukung peningkatan Kinerja Pegawai melalui peningkatan Kepuasan Kerja dan Employee Engagement.

Kata Kunci: Transformasional Leadership, Employee Engagement, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi, mengingat peran sumber daya manusia sebagai pendorong bagi sumber daya lain agar dapat berfungsi dan dapat dijalankan. Begitu pentingnya peranan sumber daya manusia sehingga menjadi penentu bagi maju mundurnya suatu organisasi, melalui berbagai potensi seperti ide-ide dan pikiran, keahlian, perasaan, keinginan, status dan latar belakang Pendidikan, usia, jenis kelamin dan lain-lain yang jika dibawa ke dalam organisasi dapat dimanfaatkan dan dioptimalkan potensinya untuk mencapai tujuan organisasi (Tolu Angeliq, 2021).

Manajemen adalah pengelolaan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berbagai sumber daya yang ada harus ditetapkan dengan baik, diorganisasikan, digeraakkan, dan diawasi sehingga penggunaanya tepat sebagaimana rencana yang ditetapkan, manajemen sumber daya manusia sebagai sumber daya atau asset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik (Ajabar, 2020).

Dalam Era Globalisasi, masalah sumber daya manusia menjadi sorotan maupun tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan oleh sumber daya manusia merupakan peran utama

dalam setiap kegiatan atau aktifitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia salah satu berperan penting di dalam suatu organisasi, dengan hasil kinerja yang baik dari pegawainya maka tujuan Perusahaan akan bisa dicapai sesuai dengan apa yang telah dirumuskan. Faktor keberhasilan sebuah perusahaan secara keseluruhan dapat dilihat dari kinerja pegawai sehingga perusahaan atau organisasi membutuhkan pegawai yang mampu melaksanakan pekerjaan dengan hasil yang benar dan tepat.

Kinerja yang baik dalam suatu perusahaan atau organisasi tergantung juga dari kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan aset yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud kinerja yang optimal. Untuk mencapai tujuan itu, Perusahaan dan organisasi harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan memungkinkan pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan secara optimal dalam kinerja (Mijaya & Susanti, 2023).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempunyai kontribusi besar untuk dapat melancarkan dalam mewujudkan visi, misi, serta tujuan suatu organisasi, karena kepuasan kerja merupakan suatu persepsi atau perasaan emosional seseorang terhadap pekerjaan mereka sehingga seseorang yang merasa memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, selain itu seseorang yang puas dalam bekerja tentu akan menampilkan kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan sehingga akan mempermudah untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pegawai dengan kepuasan kerja tinggi tentu akan memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaan tersebut, sebaliknya seseorang yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan menimbulkan dampak negatif terhadap pekerjaan itu (Nurma Jaya Putra & Setiawan, 2021).

Gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional (Transformational Leadership) dianggap mampu menciptakan perubahan positif melalui pemberian inspirasi, dorongan visi, dan motivasi terhadap pegawai. Namun, berdasarkan fenomena yang terjadi di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat, penerapan gaya kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya maksimal. Hal ini terlihat dari masih rendahnya inisiatif dan partisipasi pegawai dalam kegiatan organisasi. Selain itu, tingkat keterlibatan pegawai (Employee Engagement) juga masih belum optimal. Sebagian pegawai hanya terlibat dalam pekerjaan secara formalitas tanpa adanya rasa memiliki terhadap organisasi, yang berdampak pada rendahnya semangat kerja dan kurangnya kolaborasi antarpegawai.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kepuasan kerja pegawai (Job Satisfaction). Berdasarkan hasil evaluasi, sebagian pegawai merasa bahwa penghargaan, kesempatan pengembangan diri, dan suasana kerja belum sepenuhnya mendukung peningkatan kinerja. Kondisi ini dapat menurunkan motivasi dan mengurangi efektivitas kerja individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, kepuasan kerja perlu diperhatikan sebagai variabel yang dapat menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan pegawai dengan kinerja organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama dalam kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat terletak pada aspek kepemimpinan, keterlibatan, dan kepuasan kerja pegawai. Peningkatan pelayanan eksternal yang tidak diiringi dengan peningkatan akuntabilitas internal menunjukkan perlunya pembenahan dalam aspek perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian dengan judul “Pengaruh Transformasional Leadership dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat)” menjadi relevan untuk dilakukan, guna menganalisis sejauh mana kepemimpinan, keterlibatan, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat.

METODE PENELITIAN

Teknik Pengumpulan data atau metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam peneliti ini adalah :

1. Peneliti Lapangan

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data dengan melakukan pininjauan pada instansi untuk mendapat gambaran yang dibutuhkan dengan menggunakan wawancara. Wawancara dilakukan berguna untuk memperoleh data dan keterangan yang diinginkan, seperti menanyakan sekilas tentang instansi, visi dan misi, serta sejarah instansi yang dilakukan secara langsung.

2. Penelitian Perpustakaan

Penelitian perpustakaan yaitu dengan mengumpulkan data dan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan variabel-variabel yang terkait. Penelitian perpustakaan adalah suatu penelitian yang sudah dikerjakan oleh orang lain dan bukan menjadi yang pertama tetapi sudah yang keduanya (ada perantara).

Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel- variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Dependen

Variabel dependen ini variabel terikat adalah variabel penentuan, yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independen. Yang menjadi variabel dependen pada penelitian ini adalah :

Y : Kinerja Pegawai

2. Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik yang pengaruhnya positif maupun negatif. Variabel Independen dalam penelitian ini adalah:

X1 : Transformasional Leadership

X2 : Lingkungan Kerja

3. Variabel Intervening

Variabel intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi antara variabel independen dengan variabel dependen jadi yang tidak dapat diukur. Variabel ini adalah penyela antara yang terletak diantara variabel independen serta variabel dependen, sehingga variabel independen serta variabel dependen tidak langsung mempengaruhi perubahannya ataupun munculnya variabel dependen. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah :

Z : Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini, analisis data yang akan digunakan adalah Structural Equation Model Partial Least (SEM-PLS) SmartPLS, khususnya SmartPLS 3.0 hal ini dipilih sebab model penelitian Path Analysis lebih simpel jika dianalisis dengan SmartPLS namun hasil tetap akurat. Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang powerfull dan sering disebut sebagai soft modeling, karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (Ordinary Least Square) regresi seperti data harus terdistribusi secara normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen, PLS dapat digunakan untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah (sampel yang kecil dan masalah normalitas data).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada table 4.1 dibawah ini :

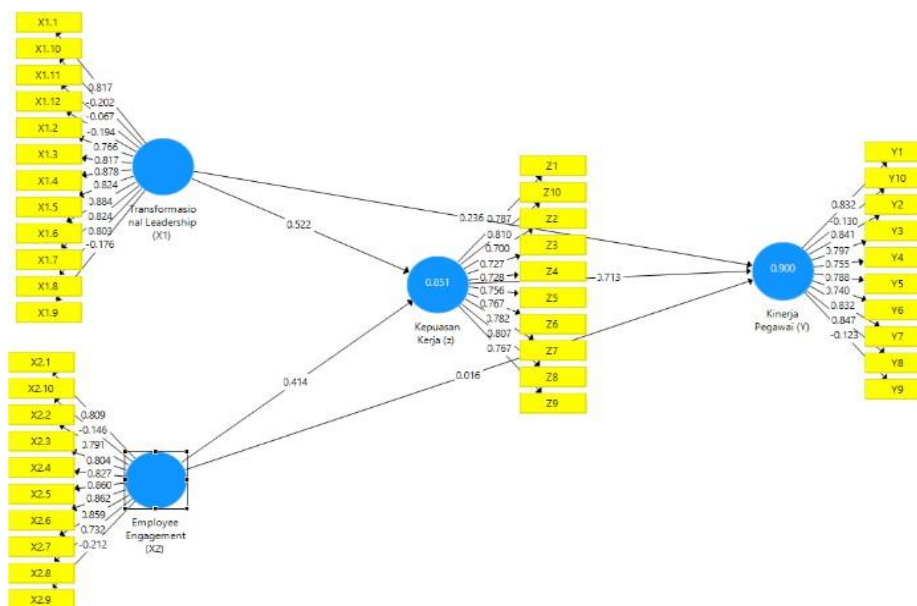
Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Responden	Presentase
1	Laki-laki	55	58%
2	Perempuan	40	42%
Jumlah		95	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa dari 95 responden, mayoritas yang menjadi responden adalah Laki-laki yaitu sebanyak 55 orang dengan presentase sebesar 58% sedangkan untuk jenis kelamin Perempuan sebanyak 40 responden dengan presentase sebesar 42%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat didominasi oleh pegawai laki-laki.

Corvengent Validity dilakukan dengan melihat item reliability (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai loading factor. Loading factor adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor item pertanyaan dengan skor indikator kontrak indikator yang mengukur kontrak tersebut. Nilai loading factor lebih besan 0,7 dikatakan valid. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil loading factor dapat ditunjukkan seperti pada gambar 2 berikut ini :

**Gambar 1. Hasil Outer Model Sebelum Eliminasi**

Pengujian validitas untuk masing-masing indikator dapat dilihat melalui tabel 4.10 di bawah ini:

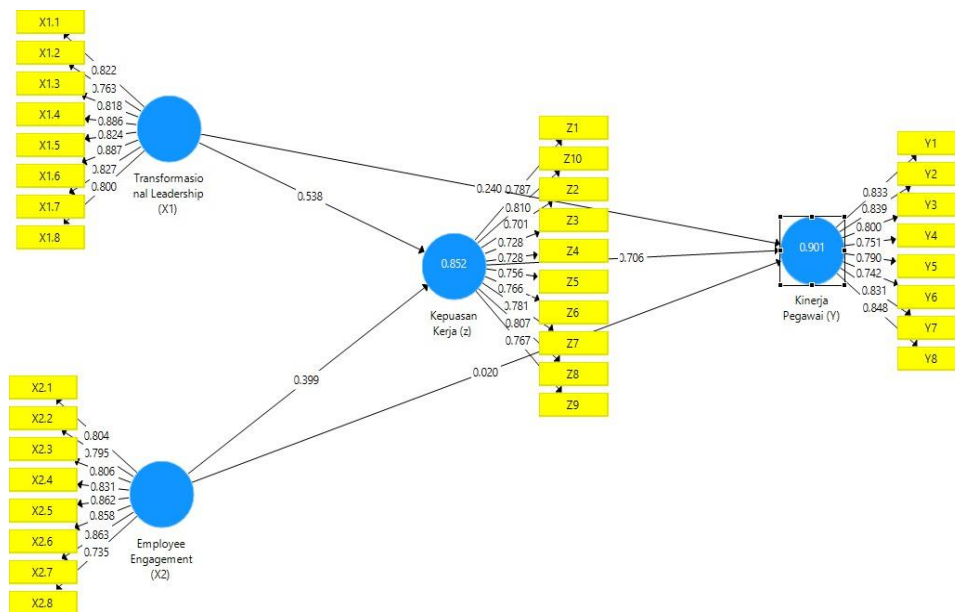
Tabel 2. Loading Factor Sebelum Eliminasi

Pernyataan	Kinerja Pegawai (Y)	Kepuasan Kerja (Z)	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Employee Engagement (X2)
Y.1	0,832			
Y.10	-0.130			
Y.2	0,841			
Y.3	0,797			
Y.4	0,755			
Y.5	0,788			

Y.6	0,740			
Y.7	0,832			
Y.8	0,847			
Y.9	-0.123			
Z.1		0,787		
Z.10		0,810		
Z.2		0,700		
Z.3		0,727		
Z.4		0,728		
Z.5		0,756		
Z.6		0,767		
Z.7		0,782		
Z.8		0,807		
Z.9		0,767		
X1.1			0,817	
X1.10			-0.202	
X1.11			-0.067	
X1.12			-0.194	
X1.2			0,766	
X1.3			0,817	
X1.4			0,878	
X1.5			0,824	
X1.6			0,884	
X1.7			0,824	
X1.8			0,803	
X1.9			-0.176	
X2.1				0,809
X2.10				-0.146
X2.2				0,791
X2.3				0,804
X2.4				0,827
X2.5				0,860
X2.6				0,862
X2.7				
X2.8				0,723
X2.9				-0.212

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2026

Berdasarkan tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa beberapa indikator variabel penelitian memiliki outer loading < 0,7 pada Y.10 sebesar -0,130, Y.9 sebesar -0,123, X1.10 sebesar -0,202, X1.11 sebesar -0,06, X1.12 sebesar -0,194, X1.9 sebesar -0,176, X2.10 sebesar -0,146 dan X2.9 sebesar -0,212, sehingga data tidak signifikan. Maka dari itu data harus dilakukan pengolahan kembali agar valid. Setelah diolah kembali maka diperoleh data pada gambar 4.3 dibawah ini :



Gambar 2. Hasil Outer Model Setelah Eliminasi

Pengujian validitas untuk indikator secara rinci setelah beberapa indikator yang dieleminasi dapat dilihat pada tabel 4.11 :

Tabel 3. Hasil Loading Factor Setelah Eliminasi

Pernyataan	Kinerja Pegawai (Y)	Kepuasan Kerja (Z)	Transformasional Leadership (X1)	Employee Engagement (X2)
Y.1	0,833			
Y.2	0,839			
Y.3	0,800			
Y.4	0,751			
Y.5	0,790			
Y.6	0,742			
Y.7	0,831			
Y.8	0,848			
Z.1		0,787		
Z.10		0,810		
Z.2		0,701		
Z.3		0,728		
Z.4		0,728		
Z.5		0,756		
Z.6		0,766		
Z.7		0,781		
Z.8		0,807		
Z.9		0,767		
X1.1			0,822	
X1.2			0,763	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2026

Pada tabel 3. diatas dapat dilihat setelah data diolah kembali bahwa terdapat semua indikator variabel penelitian yang memiliki nilai outer loading > 0,7 dikatakan valid setelah

dilakukan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0 hasil loading factor sehingga data signifikan.

Discriminat Validiy dilakukan dengan cara melihat nilai cross loading pengukuran konstruk. Nilai cross loading menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Suatu model pengukuran memiliki discriminat validiy yang baik apabila korelasi antara konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari konstruk blok lainnya. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil cross loading dapat ditunjukkan pada Tabel 4 berikut :

Tabel 4. Cross Loading

Pernyataan	Transformasional Leadership (X1)	Employee Engagem ent (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X1.1	0,822	0,734	0,747	0,770
X1.2	0,763	0,716	0,717	0,762
X1.3	0,818	0,752	0,764	0,753
X1.4	0,886	0,854	0,792	0,780
X1.5	0,824	0,804	0,738	0,729
X1.6	0,887	0,864	0,798	0,817
X1.7	0,827	0,795	0,720	0,710
X1.8	0,800	0,725	0,714	0,731
X2.1	0,824	0,804	0,738	0,729
X2.2	0,827	0,795	0,720	0,710
X2.3	0,710	0,806	0,710	0,742
X2.4	0,737	0,831	0,709	0,758
X2.5	0,851	0,862	0,772	0,792
X2.6	0,798	0,858	0,730	0,746
X2.7	0,786	0,863	0,745	0,782
X2.8	0,642	0,735	0,685	0,676
Y.1	0,834	0,764	0,833	0,765
Y.2	0,729	0,675	0,839	0,807
Y.3	0,720	0,733	0,800	0,776
Y.4	0,713	0,663	0,751	0,697
Y.5	0,711	0,696	0,790	0,752
Y.6	0,670	0,711	0,742	0,703
Y.7	0,714	0,714	0,831	0,763
Y.8	0,737	0,749	0,848	0,809
Z.1	0,782	0,853	0,739	0,787
Z.10	0,749	0,729	0,784	0,810
Z.2	0,518	0,580	0,632	0,701
Z.3	0,614	0,690	9,646	0,728
Z.4	0,563	0,573	0,697	0,728
Z.5	0,656	0,668	0,654	0,756
Z.6	0,750	0,648	0,754	0,766
Z.7	0,755	0,705	0,721	0,781
Z.8	0,729	0,675	0,839	0,807
Z.9	0,803	0,762	0,179	0,767

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2026

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari hasil cross loading pada tabel 4. menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Nilai AVE yang baik disyaratkan memiliki nilai lebih besar dari 0,50. Adapun hasil dari average variant extracted (AVE) dapat dilihat pada tabel 5. berikut :

Tabel 5. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Pegawai (Y)	0.648
Kepuasan Pegawai (Z)	0.584
<i>Transformasional Leadership</i> (X1)	0.688
<i>Employee Engagement</i> (X2)	0.673

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2026

Berdasarkan tabel 5. diatas dapat dilihat bahwa semua konstruk atau variabel diatas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel tersebut reliabel atau telah memiliki discriminant validity yang baik.

Hasil output SmartPLS untuk nilai Composite Reliability dapat ditunjukkan pada tabel 6. sebagai berikut :

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas (Composite Reliability)

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Kinerja Pegawai (Y)	0.922	0.924	0.936
Kepuasan Pegawai (Z)	0.921	0.923	0.933
Transformasional Leadership (X1)	0.935	0.936	0.946
<i>Employee Engagement</i> (X2)	0.930	0.931	0.943

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2026

Berdasarkan tabel 6. di atas dapat dilihat bahwa nilai Composite Reliability dan Cronbach alpha diberada diatas 0,7. S/lehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik, dan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi sehingga sesuai dengan batas nilai minimum yang telah disyaratkan. Kemudian jika dilihat dari nilai Composite Reliability hampir mendekati satu (1) yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan reliable dengan tingkat koefisien reliabilitas berkisar antara 0,8 sampai dengan 1,0 yang menunjukan bahwa semua variabel yang digunakan memiliki koefisien reliabilitas yang tinggi. Untuk rho_A memiliki nilai lebih besar dari > 0,7 ini menunjukan bahwa keempat variabel laten telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel laten tersebut memiliki reliabilitas yang baik sebagai alat ukur.

Analisis Variant (R^2) yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut, nilai dari koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada tabel 7. berikut:

Tabel 7. Hasil Ujian R Square

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Pegawai (Y)	0,901	0,898
Kepuasan Kerja (Z)	0,852	0,849

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2026

Berdasarkan tabel 7. diatas dapat dilihat bahwa nilai R-Square Kinerja Pegawai yaitu sebesar 0,901, maka nilai tersebut memiliki arti bahwa kemampuan variabel Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement dan Kepuasan Kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai sebesar 90,1% sedangkan sisanya sebesar 9,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Nilai Adjusted R Square Kinerja Pegawai sebesar 0,898 atau 89,8%, hal tersebut memiliki arti bahwa kemampuan variabel Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement dan Kepuasan Kerja dalam penelitian ini mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai sebesar 90,1%, sedangkan sisanya sebesar 9,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Nilai R-Square Kepuasan Kerja yaitu sebesar 0,852, maka nilai tersebut memiliki arti bahwa kemampuan variabel Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja sebesar 85,2%, sedangkan sisanya sebesar 14,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Nilai Adjusted R Square Kepuasan Kerja sebesar 0,849 atau 84,9%, hal tersebut memiliki arti bahwa kemampuan variabel Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement dalam penelitian ini mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja sebesar 84,9%, sedangkan sisanya sebesar 15,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang berdasarkan dari analisa data. Uji hipotesis dapat dilihat berdasarkan diagram jalur nilai t-statistik atau t-hitung yang berguna untuk menilai diterima atau ditolaknya hipotesis dan dengan membandingkan nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel pada 1,96 (pada kesalahan menolak data sebesar 5%). Hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel 4.19 di bawah ini :

Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Dimana diperoleh nilai koefisien yaitu 0,538 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja adalah positif. Pada nilai p-values 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu 0,000

< 0,05 yang menunjukkan berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistics sebesar 3,678 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t- statistics dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistics > t-tabel atau $3,678 > 1,96$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat. Hipotesis H_1 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Utami N N et al., 2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Dengan hasil penelitian Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Serta sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rismayadi, 2022) The Influence Of Work Environment, Transformational Leadership And Organizational Culture On Job Satisfaction And Imlemations For Employe Performance. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja. Dimana diperoleh nilai koefisien yaitu 0,399 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja adalah positif. Pada nilai p-values 0,010 kecil dari alpha 5% yaitu 0,010 < 0,05 yang menunjukkan berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistics sebesar 2,597

untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistics dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistics > t-tabel atau $2,597 > 1,96$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_1 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat Provinsi Sumatera Barat. Hipotesis H_2 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Budilestari et al., 2024) Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Pada Inspektorat Provinsi Jawa Timur. Dengan hasil penelitian Employee Engagement berpengaruh secara positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Timur.

Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Dimana diperoleh nilai koefisien yaitu 0,240 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai adalah positif. Pada nilai p-values 0,025 kecil dari alpha 5% yaitu $0,025 < 0,05$ yang menunjukkan berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistics sebesar 2,242 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistics dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistics > t-tabel atau $2,242 > 1,96$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_1 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat Provinsi Sumatera Barat. Hipotesis H_3 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Syarif A & Riza K, 2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kepulauan Riau. Dengan hasil penelitian Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai. Dimana diperoleh nilai koefisien yaitu 0,020 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai adalah positif. Pada nilai p-values 0,885 besar dari alpha 5% yaitu $0,885 > 0,05$ yang menunjukkan tidak berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistics sebesar 0,145 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistics dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistics < t-tabel atau $0,145 < 1,96$ oleh karena itu H_0 diterima dan H_1 ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat hubungan positif antara Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai, hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik pada Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat Provinsi Sumatera Barat. Hipotesis H_4 dalam penelitian ini ditolak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sari M, 2021) Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Bagian Rawat Jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi. Dengan hasil penelitian Employee Engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di bagian rawat jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Dimana diperoleh nilai koefisien yaitu 0,706 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah positif. Pada nilai p-values 0,000 kecil dari alpha 5% yaitu $0,000 < 0,05$ yang

menunjukkan berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistics sebesar 4,469 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistics dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistics > t-tabel atau $4,469 > 1,96$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_1 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat Provinsi Sumatera Barat. Hipotesis H_5 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Munthe D, 2022) Pengaruh Budaya Kerja, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai. Dengan hasil penelitian Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Serta juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kasim A I et al., 2022) Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Perhubungan Kota Makasar. Dengan hasil penelitian Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Dimana diperoleh nilai koefisien yaitu 0,380 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening adalah positif. Pada nilai p-values 0,010 kecil dari alpha 5% yaitu $0,010 < 0,05$ yang menunjukkan berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistics sebesar 2,579 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistics dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistics > t-tabel atau $2,579 > 1,96$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_1 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat Provinsi Sumatera Barat. Hipotesis H_6 dalam penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ramadhani, 2024) Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Penajam Pasar Utara. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Dimana diperoleh nilai koefisien yaitu 0,282 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening adalah positif. Pada nilai p-values 0,017 kecil dari alpha 5% yaitu $0,017 < 0,05$ yang menunjukkan berpengaruh signifikan dan dengan nilai t-statistics sebesar 2,396 untuk mengetahui apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistics dengan t-tabel 1,96. Dimana nilai t-statistics > t-tabel atau $2,396 > 1,96$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_1 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Barat Provinsi Sumatera Barat. Hipotesis H_7 dalam penelitian ini diterima.

Penelitian yang dilakukan oleh (Jeffry & Handayani S, 2024) Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pemangunan Sumbagut. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja (Employee engagement) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pemangunan Sumbagut.

KESIMPULAN

1. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara Transformasional Leadership terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Transformasional Leadership akan berdampak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, berarti nilai outer loading yang memiliki nilai $> 0,70$ harus dipertahankan dan ditingkatkan serta nilai outer loading yang memiliki nilai $< 0,70$ perlu diperbaiki agar dapat meningkat.
2. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Employee Engagement akan berdampak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, berarti nilai outer loading yang memiliki nilai $> 0,70$ harus dipertahankan dan ditingkatkan serta nilai outer loading yang memiliki nilai $< 0,70$ perlu diperbaiki agar dapat meningkat.
3. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara Transformasional Leadership terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Kepemimpinan Transformasional akan berdampak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, berarti nilai outer loading yang memiliki nilai $> 0,70$ harus dipertahankan dan ditingkatkan serta nilai outer loading yang memiliki nilai $< 0,70$ perlu diperbaiki agar dapat meningkat.
4. Adanya pengaruh positif dan tidak signifikan antara Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Employee Engagement tidak akan berdampak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, berarti nilai outer loading yang memiliki nilai $> 0,70$ harus dipertahankan dan ditingkatkan serta nilai outer loading yang memiliki nilai $< 0,70$ perlu diperbaiki agar dapat meningkat.
5. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Kepuasan Kerja akan berdampak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, berarti nilai outer loading yang memiliki nilai $> 0,70$ harus dipertahankan dan ditingkatkan serta nilai outer loading yang memiliki nilai $< 0,70$ perlu diperbaiki agar dapat meningkat.
6. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara Transformasional Leadership terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Transformasional Leadership akan berdampak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, berarti nilai outer loading yang memiliki nilai $> 0,70$ harus dipertahankan dan ditingkatkan serta nilai outer loading yang memiliki nilai $< 0,70$ perlu diperbaiki agar dapat meningkat.
7. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Employee Engagement akan berdampak signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, berarti nilai outer loading yang memiliki nilai $> 0,70$ harus dipertahankan dan ditingkatkan serta nilai outer loading yang memiliki nilai $< 0,70$ perlu diperbaiki agar dapat meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriansyah, M. A., Sanjaya, A., & Adriansyah, M. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan, 10(1), 180–190.
- Afrida Yanis. (2022). Konsep Dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia. *Al-Ihda' : Jurnal Pendidikan dan Pemikiran*, 14(2), 423–432.
- Agung Dwi Nugroho, & Tri Wahjoedi. (2023). The influence of work attitude, work communication and work environment on employee performance. *International Journal of Science and Research Archive*, 9(1), 670–678.
- Ajabar. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. CV Budi Utama. Sustainability (Switzerland), 11(1), 1–14. Retrieved from http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Aldabbas, H., Zain, A., Ahmed, E., & Abdullah, A. N. (2024). administrative sciences Employee Engagement and Innovative Work Behavior : The Mediating Role of Knowledge-Sharing Behavior in the United Arab Emirates (UAE) Service Context.
- Andayani Imelda, T. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *AL-ULUM : Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 10(1), 45–54.
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2024). Kepemimpinan Transformasional sebagai Katalisator Inovasi dan Kinerja Organisasi : Tinjauan Literatur, 03(06), 86–108.
- Avelia Genetika Indriani, Stella Adelin, et al. (2025). The Role of Transformational Leadership Style on Innovative Work Behavior in Generation Z in the VUCA (Volatility , Uncertainty , Complexity , Ambiguity) Era with the Mediation of Employee Creativity and Moderation of Knowledge Sharing, 23(February 2024), 3338–3357.
- Bahits, A. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KONSEP DAN STRATEGI. CV.EUREKA MEDIA AKSARA.
- Budilestari et al. (2024). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, BEBAN KERJA DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA INSPEKTORAT PROVINSI JAWA TIMUR.
- Bustomi, T., Aliah, N., Kasmita, M., Pasundan, U., Makassar, U. N., Makassar, U. N., Publik, P., et al. (2024). Kepemimpinan transformasional sebagai basis pelayanan publik di Indonesia Transformational leadership as the basis of public, 6(1).
- Cheng, L. (2024). On Job Satisfaction.
- Donal, M., & Siagian, C. (2024). TIJAB (The International Journal of Applied Business) Factors Affecting Employee Performance in Manufacturing Companies : Empirical Studies in Batam City, 8(1), 32–44.
- Doni Marlius, F. S., Fernos, & Harmen, A. A. (n.d.). KINERJA PEGAWAI DILIHAT DARI KOMUNIKASI ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA, 6, 112–125.
- Dr. Duryadi, M. S. (2021). Metode Penelitian Ilmiah Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik (Vol. 7).
- Ernita, A., & Adriansyah, A. (2023). GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAAN KERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN TIDAK TETAP BANK ABC HARAPAN INDAH BEKASI), 147–170.
- Gardiner, R., Zubr, V., Sokolova, M., & Mohelska, H. (2024). JOB SATISFACTION AND ITS CONTRIBUTING FACTORS , 30(2017).
- Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23 (8th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hameed, A., & Xie, W. (2024). Heliyon Exploring how enterprise social media usage affects employee creativity : Based on self-determination theory. *Heliyon*, 10(5), e27632. Elsevier Ltd. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27632>
- Hamzah, A. (2021). Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi

- Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan, 7(2), 91–124.
- Hendrawan. (2020). Transformasional Dengan Organizational, (March).
- Hermawan, S., & Hariyanto, W. (2022). Buku Ajar Metode Penelitian Bisnis (Kuantitatif Dan Kualitatif). Buku Ajar Metode Penelitian Bisnis (Kuantitatif Dan Kualitatif).
- Hidayat F, Suwandi S, & A. R. (2022). No PENGARUH PENEMPATAN KERJA, BEBAN KERJA, FASILITAS KERJA, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI PERANTARA. *Braz Dent J.*, 33(1), 1–12.
- Hubais, A. M., Islam, M. K., & Atiya, T. (2023). The Impact of Hrm Practices, Transformational Leadership and Organization Commitment on Employee Performance at the Ministry of Agriculture and Fisheries in Oman the Moderating Role of Organizational Justice. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e02101.
- Indirasari, I., & Mardiana, S. (n.d.). PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT . BANK MANDIRI (PERSERO) TBK OUTLET PRIORITAS JAKARTA PONDOK INDAH, 245–256.
- Jeffry;SusiHandayani. (2024).
PENGARUHKETERLIBATANKERJADANKECERDASANEMOSIONALTERHADA
PKINERJAMELALUIKEPUASANKERJAJEPAWAIPADAPTPLN(PERSERO)UNITI
NDUKPEMANGUNANSUMBAGUT, 8(1), 1388–1405.
- Kasim A I, Alim A, & I. A. (2022). PENGARUH STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR DINAS PERHUBUNGAN KOTA MAKASSAR Andi Irwan Kasim 1 , Suhenrik P 2 , Andi Alim 3 , Andi Irfan 4, 13(2), 74–86.
- Khasanah, L. (2023). IMPLEMENTASI FUNGSI MANAJEMEN PADA KEGIATAN KEAGAMAAN KELAS XI DI SMA PGRI 3 RANDUDONGKAL TAHUN 2022/2023.
- Kustono, H., & Elisabeth, D. R. (2025). How Competency Shapes Employee Performance Through Motivation.
- Laguerre, R. A., & Barnes, J. L. (2025). Bringing Self - Determination Theory to the Forefront : Examining How Human Resource Practices Motivate Employee of All Ages to Succeed. *Journal of Business and Psychology* (Vol. 40). Springer US. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09951-w>
- Mandasari, & Dodi. (2023). PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN, 2(4), 1004–1015.
- Matingmabi, H. E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(19), 359–375. Retrieved from <http://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/6707>
- Mijaya, R., & Susanti, F. (2023). Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi Internal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kabupaten Agam. *Jurnal Economina*, 2(2), 562–573.
- Mohamed, N. A., Saad, M. N., Ismail, M. R., & Zakaria, Z. (2025). Enhancing Job Satisfaction among Academics in Malaysian Private Higher Education Institutions : The Mediating Role of Perceived Equity, IX(2454).
- Munthe, D. (2021). PENGARUH BUDAYA KERJA, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Bisnis Mahasiswa*, 215–224.
- Nasution, W. R. (2022). 53-Article Text-167-1-10-20220319, 2(1), 26–34.
- Nishat, S. S., & Haque, A. (2025). Effect of employee engagement on innovative work behavior in the ready - made garment industry in Bangladesh : mediating effect of knowledge sharing. Springer Berlin Heidelberg.
- Novitasari Dewiana, A. M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja. *Manajemen*, 10(2), 84–99.
- Nur Hasanah, I. B. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Mojowarno. *Braz Dent J.*, 33(1), 1–12.
- Nur Utami, N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap

- Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(1), 1–15.
- Nurhandayani, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108–110.
- Nurma Jaya Putra, A., & Setiawan, B. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha)*, 3(1), 28–38. Retrieved from <https://lppmstianusa.com/ejurnal/index.php/janmaha/article/view/406>
- Permana, A. D., & Febriansyah, H. (2025). International Journal of Current Science Research and Review The Analysis of Job Satisfaction and Employee Experience on Turnover Intention in Telecommunication Service Companies Corresponding Author : Alvina Dio Permana Corresponding Author : Alvina Dio Permana, 08(07), 3551–3559.
- Pratiwi, B. A., & Djemain, S. (2023). Job Satisfaction: Motivation, Empowerment, Compensation, and Transformational Leadership Impact. *Academia Open*, 9(2), 1–14.
- Prayekti, P., & Pangestu, K. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 373.
- Putri, G. A. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi , Kepuasan Kerja , Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Agronesia Divisi Industri Es Saripetojo, 9(6), 2757– 2767.
- Rahayu, S. M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Pada Kinerja Melalui Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, 1–104.