

# Mediasi Keterikatan Kerja pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Ali Muhtar <sup>a</sup>, Rizqa Anita <sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia

<sup>a,\*</sup>Universitas Lancang Kuning, Indonesia

## ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Puskesmas Tambusai Utara dengan tujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai Puskesmas Tambusai Utara Kabupaten Rokan Hulu dan untuk mengetahui apakah keterlibatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Puskesmas Tambusai Utara Kabupaten Rokan Hulu. Populasi penelitian yang dilakukan peneliti adalah pegawai di UPTD Puskesmas Tambusai Utara Kabupaten Rokan Hulu. Jumlah populasi dalam penelitian ini sekaligus dijadikan sampel sebanyak 46 orang. Analisa data penelitian ini menggunakan *descriptive* dan *explanatory survey*, sebagai alat analisis digunakan Struktural Equational Model yang diproses dengan software SmartPLS2. Hasil analisis membuktikan bahwa pada UPTD Puskesmas Tambusai Utara kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan kerja.

## ARTIKEL HISTORI

Accepted 25 Februari 2022

## KATA KUNCI

Keterikatan Kerja,  
Kepemimpinan  
Transformasional,  
Kinerja

## Pendahuluan

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, penempatan karyawan, disiplin, pelatihan, keterlibatan kerja, kesejahteraan, kecerdasan emosional, kepuasan kerja, kompetensi, lingkungan kerja, perilaku kewargaan organisasi dan sebagainya. Faktor yang menjadi pengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia ini harus mendapat perhatian manajemen baik pada organisasi public maupun privat.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang individu berdasarkan persyaratan pekerjaan pada organisasinya. Kinerja dapat diartikan sebagai ekspresi individu dalam mencapai tujuan lembaga (Pritchard, & Karasick, 1973; Schmidt, & et al., 1986; Walumbwa & et al., 2008 dalam Meswanthi & Awaludin, 2018). Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti Parawitha & Gorda (2017) yang melakukan penelitian terhadap pengaruh kecerdasan spiritual, kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Rokan Hulu. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan melibatkan sampel sebanyak 110 orang, dengan teknik analisa data menggunakan SEM-AMOS. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai.

\* CORRESPONDING AUTHOR. Email: rizqa.anita@unilak.ac.id

Kepemimpinan transformasional dapat menjadi panutan bagi karyawan sehingga mereka dapat berperilaku positif, kreatif, inovatif dan mampu mengatasi masalah yang ada. Kemudian dalam kepemimpinan transformasional karyawan mendapat perhatian dan memberikan motivasi untuk mencapai kinerja maksimal (Rini & Diana, 2019).

Selanjutnya penelitian Muhdar et al., (2015), menemukan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai. Namun tidak demikian dengan hasil penelitian Pande dkk., (2019), ia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan teori kepemimpinan transformasional dari Burns (1978) yang dikembangkan oleh Bass dkk. Menggunakan kepemimpinan transformasional dengan indikator pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap individu.

McCleskey (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin. Merupakan proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan berharga pada pengikut adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin seperti ini focus tentang "mengubah" orang lain untuk saling membantu, menjaga satu sama lain, mendorong dan menyelaraskan, serta memperhatikan organisasi secara keseluruhan (Banks et al., 2016). Meskipun pemimpin transformasional memainkan peran penting sebagai penyebab perubahan, pengikut dan pemimpin terikat bersama dalam proses transformasi (Jin et al., 2016). Teori kepemimpinan transformasional memberikan bukti bahwa ketika seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang menghasilkan keterikatan emosional dengan pengikut atau karyawan untuk pemimpinnya. Kualitas pemimpin transformasional dapat dinilai oleh dampak yang dimiliki pemimpin terhadap pengikut. Karyawan percaya dan menghormati pemimpin serta mereka bersedia untuk menunjukkan perilaku yang luar biasa guna memenuhi harapan pemimpin mereka (Geier, 2016).

Ariana et al. (2017) dalam artikelnya mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja adalah konsep yang muncul dalam pekerjaan psikologi kesehatan (Shimazu & Schaufeli, 2008; Wirtz, Rigotti, Otto & Loeb, 2016). Bukti menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat memiliki rasa hubungan yang energik dan efektif dengan aktivitas kerja dan melihat diri mereka mampu mengelola tuntutan pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2008). Para peneliti percaya bahwa keterlibatan kerja adalah perilaku positif atau pola pikir di tempat kerja yang mengarah pada hasil kerja positif (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Seperti, Schaufeli, Salanova, González-Roma dan Bakker (2002) mendefinisikannya sebagai keadaan pikiran positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Berdasarkan definisi terakhir, kekuatan dilambangkan dengan energi tingkat tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan individu, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu pada menjadi kuat saat terlibat dalam pekerjaan individu dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Penyerapan ditandai dengan terkonsentrasi penuh dan dengan senang hati terlibat pada pekerjaan seseorang, dimana waktu berlalu cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Penelitian ini akan dilakukan pada Puskesmas Tambusai Utara 1 Kabupaten Rokan Hulu. Pemilihan tempat penelitian tersebut dimungkinkan untuk melihat apakah kepemimpinan

yang berlaku di Puskesmas tersebut masih mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sejauh mana juga pemimpin mampu mempertahankan bahkan jika mungkin meningkatkan keterlibatan kerja pegawai mengingat dalam masa pandemic Covid 19 yang belum juga berakhir.

## **Tinjauan Pustaka**

### ***Kepemimpinan***

Kepemimpinan selalu menjadi masalah penting karena organisasi dan perusahaan secara permanen berada dalam perjuangan terus-menerus untuk semakin kompetitif. Kepemimpinan adalah fungsi penting manajemen yang membantu memaksimalkan efisiensi dan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan telah dideskripsikan dalam hal posisi, kepribadian, tanggung jawab, proses pengaruh; instrumen untuk mencapai tujuan, perilaku (Limsila & Ogunlana, 2007 dalam Suwarno & Rizky, 2019).

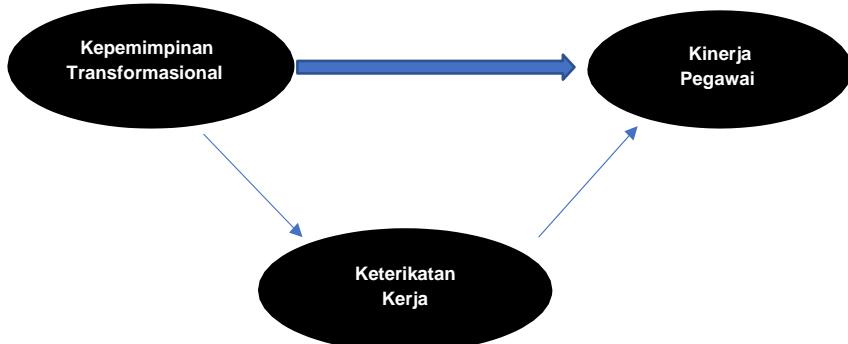
### ***Keterlibatan Kerja***

Konsep keterlibatan kerja didasari oleh teori motivasi Maslow yang menyatakan bahwa individu akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan akan harga dirinya dengan terlibat dalam pekerjaannya. Terkait dengan hal tersebut, konsep teori ini memandang bahwa keterlibatan yang dimaksud adalah keterlibatan pegawai akan tugas kerjanya, keterlibatan pegawai dalam perannya di organisasi dan dedikasi pegawai pada pekerjaan yang ditekankan pada aspek harga dirinya (May, Steward, & Logeword, 2004 dalam Kandice, 2021).

### ***Kinerja***

Robbins & Judge (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai sebuah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja karyawan ada hal yang memerlukan pertimbangan penting sebab kinerja individual seorang karyawan dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok.

## **Kerangka Penelitian**



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## Metode

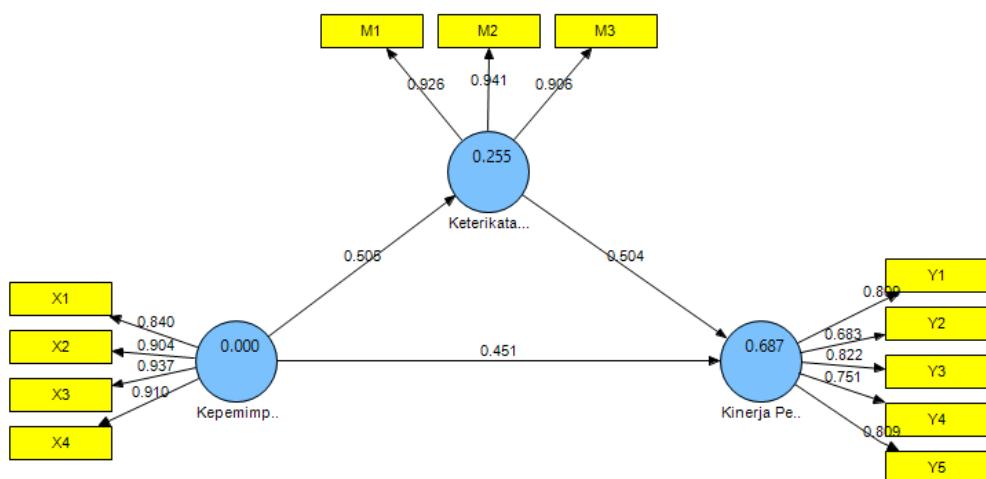
Penelitian ini akan menggunakan metode descriptive and explanatory survey, karena akan mendeskripsikan setiap variabel dan menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti. Sedangkan tipe hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian adalah kausalitas yaitu variabel independen/variabel bebas mempengaruhi variabel dependen/terikat. Penelitian explanatory mengacu pada hipotesis yang akan diuji terhadap fenomena yang terjadi. Fenomena tersebut dapat dilihat dalam objek penelitian yaitu UPTD Puskesmas Tambusai Utara Kabupaten Rokan Hulu.

Mengacu pada tujuan penelitian yang akan dilakukan yaitu untuk mengetahui dan mengkaji variabel-variabel penelitian yang akan diteliti yaitu kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan kinerja pegawai, maka penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif.

Dalam analisa deskriptif akan dijelaskan tentang variabel-variabel independen maupun variabel-variabel dependen yang menjadi landasan teori dalam penelitian yang memuat teori-teori dari variabel yang diteliti. Sedangkan analisa verifikatif dilaksanakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistika (Sugiyono, 2014). Analisa verifikatif untuk menguji kebenaran suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan tentang variabel-variabel yang akan diteliti. Adapun dalam penelitian ini akan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan keterlibatan kerja sebagai intervening. Analisa verifikatif dalam penelitian ini akan digunakan uji statistic Structural Equational Modelling (SEM) PLS. PLS merupakan salah satu teknik SEM yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung.

## Hasil dan Pembahasan

### Analisis PLS



Gambar 2. Diagram Jalur

### Hasil Pengujian Signifikansi

Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	Keterikatan Kerja	0.505	0.075	6.698
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	Kinerja Pegawai	0.451	0.073	6.190
<b>Keterikatan Kerja</b>	Kinerja Pegawai	0.504	0.074	6.818

Catatan. Data Olahan 2022

- Nilai T statistics hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja adalah sebesar  $6.698 > 1.96$ , menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja.
- Nilai T statistics hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $6.190 > 1.96$ , menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
- Nilai T statistics hubungan antara keterikatan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar  $6.818 > 1.96$ , menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan keterikatan kerja terhadap kinerja pegawai.

### Hasil Pengujian Tidak Langsung

Tabel 2. Hasil Pengujian Tidak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coefficient	Standard Error	T Statistics
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	Keterikatan Kerja	Kinerja Pegawai	0.255	0.053	4.778

Catatan. Data Olahan 2022

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan kerja diperoleh nilai T statistics sebesar 4.778. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics  $> 1.96$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan kerja. Oleh karena itu keterikatan kerja dinyatakan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

### Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Tabel 3. Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Coefficient	
			Direct	Indirect
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>		Keterikatan Kerja	0.505	
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	Keterikatan Kerja	Kinerja Pegawai	0.451	0.255
<b>Keterikatan Kerja</b>		Kinerja Pegawai	0.504	

Catatan. Data Olahan 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$\text{Persamaan 1 : } M = 0.505 X$$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa Koefisien direct effect kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja sebesar 0.505 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional maka cenderung dapat meningkatkan keterikatan kerja.

$$\text{Persamaan 2 : } Y = 0.451 X + 0.504 M$$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa:

1. Koefisien direct effect kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0.451 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Koefisien direct effect keterikatan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0.504 menyatakan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi keterikatan kerja maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Koefisien indirect effect kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan kerja sebesar 0.255 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi keterikatan kerja yang disebabkan oleh semakin efektifnya kepemimpinan transformasional, cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Dominan**

**Tabel 4.** Pengaruh Dominan

Eksogen	Endogen	Total
Kepemimpinan Transformasional	Keterikatan Kerja	0.505
Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	0.706
Keterikatan Kerja	Kinerja Pegawai	0.504

**Catatan.** Data Olahan 2022

Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional dengan total coefficient sebesar 0.706. Dengan demikian kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Bangun Purba Kabupaten Rokan Hulu**

Koefisien direct effect kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0.451 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh antara pemimpin dan bawahan dimana seorang pemimpin berusaha untuk berperilaku bawahan dan untuk mencapai tujuan organisasi (Voon et al., 2011). Dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat, pemimpin dapat mempengaruhi pekerjaan kepuasan, komitmen, dan kinerja karyawan. Bass (1990) dalam Luthans (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa kondisi menuju kinerja tinggi dalam organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan, sehingga meningkatkan kinerja dan citra organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Walumbwa dan Hartnell (2011), Atmojo (2012), Sundi (2013), Indrayanto dkk. (2014), Pawirosumarto dkk. (2017), Mahdinezhad dkk. (2017) dan Otto (2018), transformasional kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, namun bertolak belakang dengan hasil penelitian Elgelal dan Noermijati (2014), dan Prabowo dkk. (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### ***Keterikatan kerja Memediasi Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai Puskesmas Bangun Purba Kabupaten Rokan Hulu***

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan kerja diperoleh nilai T statistics sebesar 4.778. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics  $> 1.96$ , menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan kerja. Oleh karena itu keterikatan kerja dinyatakan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional dilaporkan dalam mempengaruhi keterikatan kerja pada pegawai Puskesmas Bangun Purba. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengubah dan memotivasi pengikut untuk bekerja melebihi kepentingan pribadi dengan mengubah moral, cita-cita, minat dan nilai masing-masing untuk hasil yang terbaik bagi organisasi (Avolio et al., 2009; Pieterse et al., 2010). Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja Pegawai Puskesmas (Enwereuzor et al., 2018; Hayati et al., 2014; Manning, 2016; Peng & Tseng, 2019; Salanova et al., 2011). Seorang pegawai di Puskesmas yang mendapatkan dukungan, bimbingan dan terinspirasi dari supervisor cenderung merasa pekerjaannya lebih menarik, menantang dan menyegarkan sehingga merasa lebih terikat dengan pekerjaannya (Enwereuzor et al., 2018).

Kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja memaksimalkan potensi pengikut melalui dorongan inovasi, kreativitas, dan stimulasi intelektual. Sehingga seorang pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruh peningkatan kinerja dari staf anggotanya melalui keterikatan kerja (Peng & Tseng, 2019; Salanova et al., 2011). Sedangkan, kepemimpinan dan ketarikatan diri merupakan strategi berfikir dan perilaku yang mempengaruhi diri dan terlibat dalam perilaku yang bertanggung jawab ketika diberikan otonomi dan tanggung jawab. Hal ini dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## Kesimpulan

Dari hasil yang telah dijabarkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui keterikatan kerja.

## Referensi

- Barbuto, J E. (2005). "Motivation and Transaksional, Charismatic and Transformasional Leadership: A Test Antecedent". *Journal of Leadership & Organizational Studies*; 11, 4; ABI/INFORM Global pg. 26.
- Bouranta., Siskos Yanis., and Tsotsolas Nikos. (2015). *Measuring Police Officer and Citizen Satisfaction: Comparative Analysis*. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management Vol. 38 No. 4, 2015 pp. 705-721 ©Emerald Group Publishing Limited 1363-951X DOI 10.1108/PIJPSM-01-2015-0008.
- Cheema, Sadia., Akram, Asia., and Javed, Farheen. (2015). "Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction." *Journal of Business Studies Quarterly*, 2015, Volume 7, Number 2.
- Chen, James K.C. (2020). "Perspective on the Influence of Leadership on Job Satisfaction and Lower Employee Turnover in the Mineral Industry." *Sustainability* 2020, 12, 5690;
- Damar, Tedja Sukmana., & Indarto. (2018). "Pengaruh Kepemimpinan dan Integritas Terhadap Kinerja Anggota Polisi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." ISSN 1979-4800 (cetak), 2580-8451 (online).
- Dampier, Stephen., & Banks, Jerome. (2019). "The Relationship Between Teacher Perception of the Head Teacher's Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction at an International School in Bangkok." *Assumption Journal* Bangkok.
- Davidson, Ransford George. (2018). "Leadership Strategies to Reduce Employees' Occupational Stress." Dissertation Doctoral Bisnis Administration Walden University.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. (2000). *Organizations: Behaviour, Structure and Process*, McGraw-Hill Companies Inc, Boston.
- Handayani, Ririn. 2020. Metode Penelitian Sosial. TrussMedia Grafika, Bantul, DIY.
- Jason Martin, (2015), "Transformational and Transactional Leadership: An Exploration of Gender, Experience, and Institution Type" portal: Libraries and the Academy, Vol. 15, No. 2 (2015), pp. 331-35.
- Khan, Sher., Muhammad, Bashir., Gul, Wahid Afridi., and Imran, Sarwar. (2017). "Effect of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Employee Engagement." *City University Research Journal*, Volume 07 Number 01 Jan 2017 PP 151-166.
- Muslichah, Sobikhul., & Asrori. (2018). "The Effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction with Trust-In-Leader as Intervening Variable." *Journal of Innovation in Business and Economics* <http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jibe> Vol. 02 No. 02 December 2018 Page 61-70 P-ISSN: 2580-9431 E-ISSN: 2581-2025.
- Nel, Tersia., Stander, Marius. W., Latif, Juraida. (2015). "Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry." *Optentia Research Focus Area*, North-West University, Vaal Triangle Campus, South Africa.
- Nina, Tomazevic, Janko Seljak., & Aleksander Aristovnik. (2014). "Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia." *Personnel Review* Vol. 43 No. 2, 2014 pp. 209-227 q Emerald Group Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-10-2012-0176.
- Nurlaini., & Almasdi. (2020). "Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT XYZ." *Jurnal PROFITA Akuntansi dan Bisnis*, Volume 1 nomor 2.
- Perbawa, I G. A Dwi. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Detasemen C Satuan III Pelopor Korps Brimob Polri. Tesis, Juni 2011, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Roni, Faizal. (2019). "Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." Volume 3 No. 1 Maret, P-ISSN 2550-0805 E-ISSN 2550-0791, <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta>.
- Rusdianto, Wahyu., & Riani, Asri Laksmi. (2015). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior." *Jurnal Economia*, Volume 11 nomor 2.

- Samanta, Irene., & Lamprakis, Athanasios. (2018). "Modern Leadership Types and Outcomes: The Case of Greek Public Sector." Preliminary communication UDC 005.5:159.9>35(495), DOI <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.173>.
- Sardi. (2017). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Bawahan Melalui Kepuasan Kerja." *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, Vol. 8 No. 1 : 61-72 Februari 2017, ISSN. 2085-7721.
- Solimun., Fernandes, Adji Rahmad Rinaldo., Nurjannah. (2017). Metode Statistika Multivariate Permodelan Persamaan Struktural (SEM), Pendekataan WarpPLS. Cetakan Kedua, UB Press, Malang.
- Soponkij, Udomsak. (2010). "The ODI Impact of Leadership Styles, Shared Values and Skills on Employee Satisfaction Elements and Employee Engagement: A Case Study of a Mid-Size Company in Thailand." Proquest Term.
- Specchia, Maria Lucia., Maria, Rosaria Cozzolino., Elettra, Carini., Andrea, Di Pilla., Caterina, Galletti., Walter, Ricciardi., and Gianfranco, Damiani. (2021). "Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review." *International Journal Environmental Research and Public Health*.
- Tomaz Evic Nina, Seljak Janko, and Aristovnik Aleksander. (2014). *Factors Influencing Employee Satisfaction In The Police Service: the case of Slovenia*. *Personnel Review* Vol. 43 No. 2, 2014 pp. 209-227 q Emerald Group Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-10-2012-0176.
- Venkataraman, P.S., & R. Ganapathi. (2013). "A Study of Job Stress on Job Satisfaction among the Employees of Small Scale Industries." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p- ISSN: 2319-7668. Volume 13, Issue 3 (Sep. - Oct. 2013), PP 18-22 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org).
- Yakup. (2017). "Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai." *Perisai Islamic Banking and Finance Journal* 1(3):95, DOI:10.21070/perisai.vi1i3.1112.