

MODEL KINERJA PEGAWAI BERBASIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BEBAN KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KPP MADYA DUA SEMARANG

Susilo Sumantri¹, Nurhidayati²

[susilosumantri@gmail.com¹](mailto:susilosumantri@gmail.com)

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang. Penelitian ini menggunakan metode explanatory research dengan sample yang terdiri dari pegawai kantor tersebut sebanyak 109 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode sensus, sehingga seluruh populasi menjadi sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala interval dengan rentang skor 1 hingga 5. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen yang baik, dengan fokus pada kepemimpinan transformasional yang efektif, pengelolaan beban kerja yang tepat, dan peningkatan kepuasan kerja, dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Oleh karena itu, manajemen di KPP Madya Dua Semarang perlu memastikan bahwa ketiga faktor ini diperhatikan dengan baik dalam setiap kebijakan dan praktik manajerial yang diterapkan untuk mencapai hasil yang optimal.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

Abstract

This study aims to examine the role of transformational leadership, workload, and job satisfaction on employee performance at the Madya Two Tax Service Office in Semarang. This research uses an explanatory research method with a sample consisting of 109 employees from the office. The sampling technique was carried out using a census method, so the entire population became the research sample. Data were collected through questionnaires using an interval scale with a score range of 1 to 5. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach. The results of the study show that transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance, workload has a negative and significant effect on job satisfaction and employee performance, and job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. This research indicates that good management, focusing on effective transformational leadership, proper workload management, and improving job satisfaction, can significantly enhance employee performance. Therefore, the management at the Madya Two Tax Service Office in Semarang should ensure that these three factors are properly considered in all policies and managerial practices implemented to achieve optimal results.

Keywords: Transformational Leadership, Workload, Job Satisfaction, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan sebuah aset dalam setiap organisasi. Sehingga pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai kinerja terbaik. Selain faktor keterampilan serta keahlian, membangun perilaku kondusif pegawai juga perlu dilakukan oleh manajemen untuk memperoleh kinerja terbaik (Scott & Pandey, 2005). Menurut Nasrullah et al., (2017), kinerja menjadi faktor penting untuk mendapatkan output pegawai maksimal. Sedangkan menurut Ahmudi et al., (2018), kinerja merupakan perilaku pegawai dengan kriteria yang perusahaan miliki untuk dilakukan setiap pegawai agar tercapai tujuan perusahaan. Menurut Ivancevich et al. (2008), performance is the desired result of behavior (Kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku). Kinerja pegawai adalah suatu hasil akhir. Kinerja adalah titik akhir orang, sumber daya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama – sama dengan maksud untuk menghasilkan hal – hal tertentu, apakah produk yang kasat mata atau jasa yang kurang terlihat langsung (Ainswort et.al. 2007).

Pada dasarnya, setiap perusahaan merupakan tempat penampungan berbagai potensi manusia dalam upaya bekerjasama, berinteraksi, saling membutuhkan serta tersusun pada suatu struktur guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. SDM adalah faktor paling utama pada sebuah perusahaan dilihat dari berbagai faktor lain selain modal usaha. Dengan demikian pengelolaan terhadap SDM wajib dilakukan secara maksimal sebagai upaya peningkatan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak hanya ditentukan oleh kualitas pegawai yang dimiliki, keberadaan pemimpin serta yang dipimpinnya mempunyai tujuan bahwa semua aktifitas perusahaan bisa terlaksana secara lancar, sebab ada penggerak serta pihak yang bisa digerakkan. Organisasi atau instansi dituntut untuk mempunyai pimpinan yang bisa memberikan dorongan serta motivasi pada pegawai yang dipimpinnya dalam bekerja secara maksimal. Keberadaan pemimpin dalam sebuah perusahaan sangat penting, kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi pegawai sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan sebagai wujud kepemimpinannya disebut gaya kepemimpinan, sehingga hal itu menjadi kunci utama suatu perusahaan untuk terciptanya lingkungan kerja yang ideal. Karakteristik seorang pemimpin tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang pasti berbeda-beda, oleh karena itu pengaruh gaya kepemimpinan menjadi faktor penentu adanya peningkatan atau penurunan kinerja pegawai. Kinerja menjadi bukti keberhasilan dan sebagai tolak ukur bagi organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 yang melihat dimana pemimpin yang transformasional dapat meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi, tetapi telah banyak penelitian empiris ini diformulasikan oleh Bass, (1985 - 1996). Menurut Andreas Lako (2004) Upaya menggerakkan semua sumber daya kekuatan organisasi, menciptakan perbedaan dan perubahan besar dalam kelompok dan organisasi, membesarkan kolega-subordinate untuk mencapai kesadaran yang lebih besar atas perannya dalam organisasi.

Bass (1990) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara meningkatkan ketertarikan karyawannya terhadap organisasi. Karyawan menjadi termotivasi dan menjadi percaya, kagum, hormat serta setia kepada pemimpinnya. Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja intrinsik yang mendorong untuk bekerja mandiri. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan

motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Ambarwati 2003).

Faktor lain yang tidak kalah penting yaitu Beban Kerja. Beban kerja merupakan aspek pokok yang sangat penting dalam proses bekerja yang dimana sangat berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku seorang karyawan disaat karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Menurut Dhania (2012) menyebutkan beban kerja juga adalah sejumlah kegiatan yang membutuhkan keahlian tertentu dimana baik secara fisik dan psikis selain itu beban kerja juga merupakan bagian terpenting dalam menyelesaikan masalah kerja yang akan di hasilkan oleh perusahaan berdampak bagi karyawan itu sendiri.

Menurut Soleman (2011) beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil antara volume kerja dan norma waktu. Moekijat (2014) beban kerja adalah volume hasil pekerjaan yang memperlihatkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah karyawan dalam suatu belahan tertentu. Beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun beban kerja mental. Akibat beban kerja yang terlalu berat ataupun kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang karyawan menderita gangguan atau penyakit akibat kerja. Beban kerja harus diperhatikan oleh suatu perusahaan karena beban kerja salah satu yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu.

KPP Madya Dua Semarang merupakan instansi vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak yang bernaung di bawah Kementerian Keuangan. Dalam pelaksanaan tugasnya, KPP Madya Dua Semarang diberikan target sesuai dengan fungsi Direktorat Jenderal Pajak. Fungsi tersebut antara lain penerimaan pajak, kepatuhan pelaporan, edukasi dan pelayanan perpajakan, penegakan hukum, pengolahan data, pengelolaan SDM, kinerja organisasi, dan pengelolaan keuangan. Seorang Kepala Kantor Pelayanan Pajak, dituntut untuk dapat memenuhi tujuan organisasi sesuai lingkup masing masing. KPP Madya Dua Semarang terdiri dari 111 pegawai yang terdiri dari pelaksana, pejabat struktural, Pejabat Fungsional dan Kepala KPP Madya Dua Semarang. Sasaran organisasi tersebut diterjemahkan ke dalam target yang wajib dipenuhi kepala kantor, baik secara personal maupun secara kolektif. Bentuk dari target tersebut adalah Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang capaiannya diawasi oleh kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak. Capaian NKO dari KPP Madya Dua Semarang dapat dilihat pada tabel sebagaimana berikut:

Tabel 1.
Nilai Kinerja Organisasi KPP Madya Dua Semarang

No	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	TAHUN 2023		TAHUN 2022	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	<i>Stakeholder Perspective</i>	100%	106,78%	100%	105,23%
2	<i>Customer Perspective</i>	100%	98,23%	100%	110,36%

3	<i>Internal Process Perspective</i>	100%	117,74%	100%	116,39%
4	<i>Learning and Growth Perspective</i>	100%	114,13%	100%	109,14%
	Capaian NKO	100%	109,65	100%	110,20

Sumber: Laporan Nilai Kinerja Organisasi KPP Madya Dua Semarang Tahunan

Dari Tabel 1.1 dapat kita lihat bahwa Secara kolektif capaian NKO di tahun 2022 mencapai 110,20%, dan pada tahun 2023 capaian kantor telah mencapai 109,65%. Beberapa Sasaran Strategis yang mengalami kenaikan yaitu Stakeholder Perspective dan Internal Process Perspective. Namun terdapat juga Sasaran Strategis yang mengalami penurunan yaitu Customer Perspective dan Learning and Growth Perspective. Dari data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kenaikan dan penurunan Sasaran Strategis NKO KPP Madya Dua Semarang, sehingga perlu diteliti lebih lanjut seberapa signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja yang diterima oleh setiap pegawai.

Berdasarkan dari penelitian terdahulu, penulis menemukan perbedaan hasil penelitian terkait hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan Beban Kerja terhadap kinerja. Tabel 1.2 menyajikan hasil penelitian terdahulu:

Tabel 2.
Research GAP

No	Isue Gap	Hasil Penelitian	Peneliti (Tahun)
1.	Terdapat Hasil Penelitian yang inkonsistensi mengenai pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja	Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja	Ropinov, Saputro (2021)
		Variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja	Guntur Adi Nugroho, Ida Ayu Kade Racmawati K (2023)
2.	Terdapat hasil penelitian yang inkonsistensi mengenai beban kerja terhadap kinerja	Variabel beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Bruggen, (2015), Sumiyati et al., 2021)
		Variabel beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Johari(2018), Saifuddin & Claudia (2021)

Sumber: Dari berbagai penelitian terdahulu.

Pada tabel 1.2 dapat kita lihat terdapat perbedaan hasil atas hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dari penelitian yang terdahulu. Untuk itu peneliti menggunakan variabel intervening kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mendorong kinerja pegawai (Difayoga & Yuniawan, 2015). Hal ini karena

pegawai yang puas akan selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan dan hasil kerjanya agar selalu menunjukkan performa terbaik. Ketidakpuasan yang dirasakan oleh pegawai akan meningkatkan kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Sehingga perusahaan harus lebih berupaya dalam meningkatkan kepuasan kerjanya untuk mendorong peningkatan kinerja yang lebih baik (Afrizal et al., 2014). Dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Dari paparan di atas mengemukakan bahwa latar belakang permasalahan yang dihadapi oleh KPP Madya Dua Semarang adalah terdapat kenaikan dan penurunan Sasaran Strategis, sehingga perlu diteliti lebih lanjut seberapa signifikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja yang diterima oleh setiap pegawai serta adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu (research gap). Selain adanya fenomena sosial dan research gap, Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya meningkatkan capaian kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Dua Semarang melalui variabel gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi metode explanatory research dengan pendekatan kuantitatif, sesuai dengan pandangan Sugiyono (2017), yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel independen dan dependen serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini fokus pada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan mengeksplorasi seberapa kuat pengaruh tersebut melalui pengumpulan data yang dilakukan secara kuantitatif. Data dikumpulkan dari populasi pegawai KPP Madya Dua Semarang, dengan menggunakan kuesioner yang disebar kepada seluruh pegawai sebagai responden untuk mengumpulkan data primer yang relevan dengan penelitian.

Penentuan sampel menggunakan teknik sensus, di mana seluruh pegawai yang berjumlah 109 orang (kecuali kepala kantor) dijadikan sampel. Penelitian survei ini menggunakan kuesioner yang berisi pertanyaan terbuka dan tertutup, diukur menggunakan skala Likert lima poin untuk mengakomodasi jawaban netral dari responden. Metode analisis data yang digunakan adalah Analisis Deskriptif untuk mendeskripsikan tanggapan responden dan Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) dengan pendekatan SmartPLS untuk menguji hubungan antar variabel. Analisis ini mendukung pengujian model pengukuran dan struktural, dengan fokus pada validitas, reliabilitas, dan kecocokan model untuk mendapatkan gambaran yang akurat tentang hubungan dan pengaruh antara variabel yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di KPP Madya Dua Semarang dengan menggunakan metode kuesioner yang disebarluaskan pada Januari 2025 melalui Google Forms. Tujuannya adalah untuk mengumpulkan data primer dari 109 responden yang diam bil secara purposive sampling. Responden yang terlibat adalah pegawai yang beragam dalam hal usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja, yang diharapkan memberikan perspektif luas mengenai variabel penelitian.

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia antara 31-40 tahun, menandakan bahwa kebanyakan pegawai berada di usia produktif. Jenis kelamin dominan adalah pria, mencakup 64,2% dari total responden,

menunjukkan dominasi gender dalam organisasi tersebut. Tingkat pendidikan tertinggi yang paling banyak dicapai oleh responden adalah S1, yang mencerminkan tingkat pendidikan yang kompeten di kalangan pegawai.

Data masa kerja menunjukkan distribusi yang luas, dengan sebagian besar responden telah bekerja antara 11-15 tahun. Hal ini menandakan tingginya tingkat retensi pegawai di organisasi, yang mungkin mencerminkan lingkungan kerja yang stabil atau kepuasan kerja yang tinggi.

Analisis deskriptif dilakukan terhadap empat variabel utama yaitu Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Beban Kerja. Penelitian ini menggunakan metode analisis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS 3.0 untuk mengevaluasi hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Dalam pengujian model pengukuran (outer model), semua indikator menunjukkan validitas konvergen yang baik dengan nilai outer loading di atas 0,7. Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruknya dengan baik. Selain itu, validitas diskriminan juga tercapai, dengan nilai cross loading yang lebih tinggi pada variabelnya dibandingkan dengan variabel lain dan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,5, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki keunikan pengukuran.

Analisis reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,7, menegaskan bahwa variabel tersebut reliabel. Uji multikoleniaritas juga memberikan hasil positif dengan semua nilai Variance Inflation Factor (VIF) kurang dari 5, memastikan tidak ada multikoleniaritas antar variabel.

Dalam pengujian model struktural (inner model), nilai R-square menunjukkan bahwa variabel-variabel independen mampu menjelaskan varians yang signifikan pada variabel dependen. Uji hipotesis menunjukkan bahwa semua jalur memiliki tanda yang sesuai dengan hipotesis dan signifikan secara statistik, memungkinkan penerimaan semua hipotesis penelitian.

Hipotesis yang menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai menunjukkan hasil positif, menegaskan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja. Sementara itu, Beban Kerja terbukti memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai, menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi efektivitas dan kepuasan di tempat kerja.

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Beban Kerja memiliki efek melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Ini menunjukkan pentingnya memelihara kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara kondisi kerja, kepemimpinan, dan kinerja.

Penelitian ini memberikan bukti kuat bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Ini menegaskan pentingnya pengembangan kepemimpinan yang transformasional dan pengelolaan beban kerja yang efektif dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi sebelumnya yang menemukan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung dapat berkontribusi positif terhadap kesejahteraan dan produktivitas pegawai. Selain itu, temuan mengenai beban kerja menambahkan pada literatur yang mengindikasikan bahwa beban kerja yang tidak terkontrol dapat memperburuk kondisi kerja dan menghambat kinerja.

Dari perspektif manajemen praktis, penelitian ini menyarankan bahwa organisasi perlu memfokuskan upaya pada pengembangan kepemimpinan yang efektif dan strategi manajemen stres kerja untuk mengoptimalkan kepuasan dan kinerja pegawai. Program pelatihan untuk pemimpin, yang mengakui pentingnya dukungan dan motivasi dalam pengelolaan tim, bisa sangat bermanfaat.

Penelitian ini menawarkan wawasan yang berharga untuk pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif di sektor publik, khususnya dalam konteks instansi pemerintah seperti KPP Madya Dua Semarang, dimana optimalisasi sumber daya manusia dapat berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian mengenai Model Kinerja Pegawai Berbasis Kepemimpinan Transformasional, dan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada KPP Madya Dua Semarang dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang.
3. Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di KPP Madya Dua Semarang
4. Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di KPP Madya Dua Semarang
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Semarang
6. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang
7. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, R. P. (2018). Dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada sektor publik dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Tesis tidak diterbitkan, Universitas Negeri Jakarta.
- Agustin, L. (2016). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di industri perbankan. Tesis tidak diterbitkan, Universitas Sumatera Utara.
- Armstrong, M. (2016). *A handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2016). *A handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page. Retrieved from <https://www.koganpage.com>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Management: Leading & collaborating in a competitive world* (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

- Bernard, M. (2016). The impact of transformational leadership on employee engagement and organizational performance. Retrieved from <https://www.shrm.org>
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Daft, R. L. (2015). The leadership experience (6th ed.). Cengage Learning.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 679-692. <https://doi.org/10.1037/a0022890>
- George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. Jossey-Bass.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multivariate data analysis. *Academy of Management Review*, 10(3), 605-616. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279013>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- He, H., & Brown, A. D. (2017). Leadership and organizational culture: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 80-103. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.002>
- Hidayat, A. (2018). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor pemerintahan. Laporan Penelitian Universitas Brawijaya.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of the determinants and outcomes of leadership styles in organizational settings. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 130-160. <https://doi.org/10.1002/job.545>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 69-108). Academic Press.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2002). *Organizational behavior and management* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—Self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 941-955. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<941::AID-JOB51>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<941::AID-JOB51>3.0.CO;2-S)
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of management: An international perspective* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Kuncoro, M. (2014). Metode penelitian untuk bisnis (3rd ed.). Salemba Empat. Retrieved from <https://www.salmabempats.com>
- Lee, J. (2015). Employee satisfaction, work performance, and leadership style in modern organizations. *Journal of Business Research* [Online]. Retrieved from <https://www.jbrjournal.com>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2017). *Organizational behavior* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Marzuki, M. (2019). Analisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Laporan Penelitian Universitas Padjadjaran.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2018). *Organizational behavior: Emerging knowledge and*

- practice for the real world (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mullins, L. J. (2013). Management and organizational behavior (10th ed.). Pearson Education.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of the effects of leadership on employee attitudes. In M. E. Glinow & M. A. V. (Eds.), Transformational leadership and organizational outcomes (pp. 115-138). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publications.
- Novita, N. (2021). Kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap kinerja pegawai di sektor pendidikan. *Jurnal Psikologi Industri* [Online]. Retrieved from <https://www.journalpsikologi.com>
- Nurdin, M. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Sumber daya manusia* [Online]. Retrieved from <https://www.journalhrm.com>
- Rahman, H. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah. Tesis tidak diterbitkan, Universitas Diponegoro.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictors in higher education context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 786-790. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.144>
- Saragih, M. (2018). Analisis beban kerja terhadap kinerja pegawai di perusahaan manufaktur. Retrieved from <https://www.jurnalmanajemen.com>
- Siregar, H. (2020). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai di sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* [Online]. Retrieved from <https://www.jmojournal.com>
- Suryani, T. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di perusahaan swasta. *Laporan Penelitian Universitas Airlangga*.
- Wang, H., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1015-1034. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.007>
- Wibowo, A. (2017). Pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di rumah sakit. *Laporan Penelitian Universitas Kristen Satya Wacana*.
- Widyastuti, D. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di perusahaan berbasis teknologi. Tesis tidak diterbitkan, Universitas Gajah Mada.
- Xie, J., & Wang, H. (2014). The impact of leadership behaviors on employees' organizational commitment and performance. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(2), 111-119. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2013-0191>.