
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Muhammad Idham Masiga¹⁾, Nyu Hardian²⁾

^{1,2}Program Pascasarjana Manajemen, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

Correspondence author: MI Masiga, 242173022@students.unsurya.ac.id, Jakarta, Indonesia

Abstract

Human resources are a primary factor in organisational success, reflected in employee performance. PT Palapa Timur Telematika's 2023 performance report indicates that the company's targets were not fully achieved. This study aims to analyse the influence of transformational leadership and organisational culture on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. This research uses a quantitative, associative approach, with data collected via a Likert-scale questionnaire. The population comprises all active employees at PT Palapa Timur Telematika, and the data are analysed using Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Performance issues are suspected to be influenced by a non-empowering leadership style. This organisational culture does not fully support collaboration and innovation, and low job satisfaction due to a lack of recognition and communication. The results are expected to provide strategic recommendations regarding the application of transformational leadership, strengthening organisational culture, and increasing job satisfaction to support employee performance.

Keywords: transformational leadership, organizational culture, job satisfaction, employee performance.

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dan tercermin melalui kinerja karyawan. Laporan kinerja PT Palapa Timur Telematika tahun 2023 menunjukkan bahwa target perusahaan belum sepenuhnya tercapai. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif asosiatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner berskala Likert. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan aktif PT Palapa Timur Telematika, dengan analisis menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Permasalahan kinerja diduga dipengaruhi gaya kepemimpinan yang kurang memberdayakan, budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung kolaborasi dan inovasi, serta tingkat kepuasan kerja yang rendah akibat kurangnya penghargaan maupun komunikasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis terkait penerapan kepemimpinan transformasional, penguatan budaya

organisasi, serta peningkatan kepuasan kerja guna mendukung kinerja karyawan.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing dan keberhasilan organisasi. Di tengah kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamis, setiap organisasi dituntut untuk mampu mengoptimalkan potensi karyawannya sebagai penggerak utama pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi fokus utama manajemen dalam upaya mempertahankan keberlanjutan organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, di antaranya adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan sebagai landasan dalam perilaku kerja.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak dikaji dan diyakini mampu mendorong perubahan positif pada individu maupun organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan mengubah nilai, sikap, serta perilaku bawahan agar melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi (Peng et al., 2020; Zhang, 2025). Pemimpin berperan sebagai teladan, pemakna tujuan, pelatih, dan katalis inovasi. Dimensi utamanya meliputi *Idealized Influence* (karisma/teladan), *Inspirational Motivation* (visi dan semangat), *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual/inovasi), dan *Individualized Consideration* (perhatian personal/pengembangan) (Alessa, 2021).

Melalui kerangka *Social Exchange Theory* dan *Job Demands-Resources (JD-R)*, perilaku transformasional meningkatkan sumber daya pekerjaan, memicu motivasi intrinsik, keterikatan kerja, dan perilaku peran ekstra yang berujung pada kinerja lebih tinggi (Bakker et al., 2023; López-Cabarcos et al., 2022). Meta-analisis menunjukkan hubungan positif kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan kinerja (Jiatong et al., 2022; Lai et al., 2020; Qalattia et al., 2022).

Pemimpin transformasional berperan dalam memotivasi, menginspirasi, serta meningkatkan kemampuan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan. Selain kepemimpinan, budaya organisasi yang kuat dan positif juga diperlukan untuk menciptakan pola interaksi, nilai, dan norma kerja yang dapat meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Kombinasi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang efektif diharapkan mampu memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar, nilai, dan norma bersama yang dipelajari dan diajarkan kepada anggota sebagai cara yang tepat untuk merasakan, berpikir, dan bertindak dalam organisasi (Bogale & Debela, 2024; Nurhalim, 2022). Dimensi yang banyak dipakai adalah Denison Model yang terdiri dari keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi (Abane et al., 2022; Vargas-Halabi & Yagüe-Perales, 2023), serta *Competing Values Framework/OCAI* yang terdiri dari klan, adhokrasi, pasar, hierarki (Abraham &

Zewdie, 2020; Fahmi & Ghazali, 2024). Budaya yang jelas dan selaras dengan strategi (mis. adaptabilitas tinggi) meningkatkan koordinasi dan pembelajaran sehingga berdampak pada kinerja (Tripathi, 2024).

Di sisi lain, kepuasan kerja menjadi variabel psikologis yang memiliki keterkaitan erat dengan perilaku dan hasil kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi lebih tinggi, memiliki etos kerja yang baik, serta berkontribusi optimal dalam pencapaian kinerja organisasi.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang berasal dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Paais & Pattiruhu, 2020). Berdasarkan *Affective Events Theory* dan *Social Exchange Theory*, kepemimpinan transformasional serta budaya yang suportif meningkatkan pengalaman afektif positif, yang menaikkan kepuasan. Kepuasan kemudian mendorong motivasi dan perilaku berprestasi, sehingga menjadi jalur mediasi menuju kinerja (Irwan et al., 2020; Samsir & Muis, 2023).

Banyak studi menunjukkan kepuasan memediasi efek kepemimpinan/budaya terhadap kinerja (Adipra & Surya, 2025; Okto et al., 2024; Ulum, 2022). Namun, masih ditemukan kondisi di mana karyawan belum sepenuhnya merasa puas terhadap lingkungan kerja, sistem penghargaan, atau kesempatan pengembangan karier yang diberikan. Hal ini dapat berdampak pada penurunan produktivitas serta keterlibatan karyawan dalam mencapai target organisasi.

Kinerja karyawan adalah agregat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, meliputi kinerja tugas (task performance) dan kinerja kontekstual/OCB (Gouwtama & Yoyo, 2025; Hendriawan & Nurjanah, 2024). Pada konteks telekomunikasi, indikator umum meliputi kualitas kerja, produktivitas, ketepatan

waktu, pemecahan masalah, dan kerja sama (Hadijah et al., 2020; Hossen, 2024).

PT Palapa Timur Telematika sebagai perusahaan yang beroperasi pada sektor infrastruktur telekomunikasi memiliki tantangan dalam mengelola sumber daya manusia di tengah persaingan industri yang meningkat. Laporan kinerja tahun 2023 menunjukkan bahwa target perusahaan belum tercapai sepenuhnya, sehingga penting dilakukan analisis faktor-faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan. Permasalahan tersebut mengindikasikan adanya kemungkinan gaya kepemimpinan yang belum optimal dalam memberdayakan karyawan, budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung inovasi, serta tingkat kepuasan kerja yang perlu menjadi perhatian manajemen.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Palapa Timur Telematika. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta menjadi masukan praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas manajemen dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif, karena bertujuan menguji pengaruh antar variabel. Data dikumpulkan melalui survei kuesioner tertutup menggunakan skala Likert.

Populasi adalah seluruh karyawan aktif PT Palapa Timur Telematika. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling (*purposive sampling*) dengan kriteria: (1) Karyawan aktif; (2) Masa kerja minimal 1 tahun; (3) Terlibat dalam aktivitas operasional/manajerial.

Jumlah sampel ditargetkan ≥ 200 responden, sesuai rule of thumb PLS-SEM (Latan et al., 2023)

Data primer diperoleh dari kuesioner online/offline. Data sekunder meliputi dokumen perusahaan, laporan kinerja, dan literatur ilmiah.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert 1-5 (1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju) melalui Google Form.

Variabel Penelitian yang digunakan dan pengukurannya sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1): Independen. Diukur dengan *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass & Avolio, 1995).
2. Budaya Organisasi (X_2): Independen. Diukur dengan Denison Model (Denison & Mishra, 1995).
3. Kepuasan Kerja (Z): Mediasi. Diukur dengan Job Satisfaction Survey (Spector, 1997).
4. Kinerja Karyawan (Y): Dependen. Diukur dengan Job Performance Scale (Goodman & Svyantek, 1999).

Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Uji kualitas data meliputi uji validitas (konvergen dan diskriminan) dan uji reliabilitas (*Composite Reliability & Cronbach Alpha*). Uji model struktural meliputi R^2 , Q^2 , dan f^2 . Pengujian hipotesis dilakukan melalui *bootstrapping* dalam SmartPLS.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian melibatkan 205 responden karyawan aktif PT Palapa Timur Telematika. Karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Distribusi
Jenis Kelamin	Laki-Laki 77% (158), Perempuan 23% (47)

Kategori	Distribusi
Usia	21-30 tahun 33%
	31-40 tahun 48%
	> 40 tahun 19%
Masa Kerja	1-3 tahun 28%
	4-6 tahun 44%
	> 6 tahun 28%
Divisi	NOC (22%), Maintenance (31%), Operasional (24%), Administrasi (12%), Manajerial (11%)

Mayoritas responden berada pada usia produktif, didominasi karyawan teknis operasional, dan memiliki pengalaman kerja lebih dari dua tahun.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Kepemimpinan Transformasional (X_1): Rata-rata skor 4,12 (baik). Indikator tertinggi pada Inspirational Motivation, terendah pada Individualized Consideration. Pimpinan dinilai mampu memberi motivasi, namun perlu meningkatkan perhatian individual.

Budaya Organisasi (X_2): Rata-rata skor 3,95 (cukup baik). Aspek misi dan konsistensi tinggi, aspek adaptabilitas terendah.

Kepuasan Kerja (Z): Rata-rata skor 3,78 (sedang). Aspek tertinggi adalah kenyamanan kerja dan rekan kerja. Aspek yang perlu perhatian adalah sistem penghargaan dan peluang karier.

Kinerja Karyawan (Y): Rata-rata skor 4,02 (baik). Kinerja tinggi pada aspek ketepatan waktu dan tanggung jawab, sementara inovasi dan proaktivitas lebih rendah.

Hasil Analisis PLS-SEM

Evaluasi Outer Model

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan semua *loading factor* > 0,70 dan AVE > 0,50, sehingga dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70, sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Validitas Konvergen

Variabel	Loading	AVE	Ket
Kepemimpinan Transformasional	0.71-0.88	0.63	Valid
Budaya Organisasi	0.72-0.86	0.60	Valid
Kepuasan Kerja	0.70-0.84	0.57	Valid
Kinerja Karyawan	0.73-0.90	0.66	Valid

Tabel 3. Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Ket
Kepemimpinan Transformasional	0.91	0.94	Reliabel
Budaya Organisasi	0.89	0.93	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.88	0.92	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.90	0.94	Reliabel

Evaluasi Inner Model

Nilai R^2 untuk Kepuasan Kerja (Z) adalah 0,56 (Moderat) dan untuk Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,64 (Kuat). Ini menunjukkan 64% variasi kinerja dijelaskan oleh ketiga variabel independen dan mediasi. Nilai Q^2 untuk Kepuasan Kerja (0,37) dan Kinerja Karyawan (0,41) berada di atas 0,00, yang menunjukkan model memiliki kemampuan prediksi baik.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (*bootstrapping* 5.000 subsampel) disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Path Coefficient & uji t

Hipotesis	Jalur	Koefisien	t-value	p-value	Keputusan
H1	$X_1 \rightarrow Z$	0.38	6.12	0.000	Diterima
H2	$X_2 \rightarrow Z$	0.46	7.89	0.000	Diterima
H3	$Z \rightarrow Y$	0.52	8.45	0.000	Diterima
H4	$X_1 \rightarrow Y$	0.21	2.98	0.003	Diterima
H5	$X_2 \rightarrow Y$	0.27	3.77	0.000	Diterima
H6	$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.20	5.31	0.000	Mediasi Signifikan
H7	$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.24	6.04	0.000	Mediasi Signifikan

Semua hipotesis diterima ($\alpha = 0,05$).

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (H1)

Hasil menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien 0,38). Pemimpin yang memberi inspirasi dan perhatian individu mampu meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini mendukung (Normi et al., 2025; Sunarsi et al., 2021).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (H2)

Budaya organisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja (koefisien 0,46). Budaya yang kuat, jelas, dan

mendukung kolaborasi memberikan rasa aman, sejalan dengan (Denison & Mishra, 1995; George L. & Kotteeswaran, 2025; Shahriar et al., 2024)

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H3)

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja (koefisien 0,52). Karyawan yang puas menunjukkan motivasi dan produktivitas lebih baik, mendukung hasil penelitian oleh (Djuli et al., 2023; Mubarak et al., 2022; Panda et al., 2025).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (H4)

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 0,21. Ini artinya pemimpin yang memberi visi dapat mendorong kinerja. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Adawiyah & Sopiah, 2023; Suwandi et al., 2026)

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (H5)

Budaya organisasi berpengaruh positif (0,27) terhadap kinerja. Budaya yang adaptif dan memiliki misi jelas menjadi fondasi kerja produktif. Hal ini didukung oleh penelitian (Mehendale & Hande, 2025; Munir & Arifin, 2021)

Peran Mediasi Kepuasan Kerja (H6 & H7)

Hasil membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja (0,20) dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja (0,24). Ini membuktikan kepuasan kerja adalah jalur psikologis penting yang memperkuat pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja.

D. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan perhatian personal terbukti meningkatkan persepsi kepuasan kerja.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai dan norma yang konsisten dan adaptif terbukti meningkatkan kenyamanan karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan, semakin besar motivasi karyawan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya yang kuat menciptakan lingkungan kerja kondusif.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan akan berdampak lebih besar pada kinerja apabila karyawan merasa puas.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Peran mediasi ini merupakan jalur pengaruh yang paling kuat dalam penelitian.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja adalah faktor kritis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja. Model penelitian mampu menjelaskan 64% variasi kinerja.

Hasil penelitian memberikan implikasi praktis bagi PT Palapa Timur Telematika untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional: Perusahaan disarankan mengadakan pelatihan leadership berbasis coaching dan mentoring, serta menguatkan aspek perhatian individual pimpinan.

Menguatkan budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif: Perlu didorong komunikasi antar- divisi, membangun budaya inovasi dan problem-solving, serta menyusun standar nilai yang konsisten.

Meningkatkan kepuasan kerja karyawan: Hal ini dapat dilakukan dengan memperjelas jalur karier dan promosi, meningkatkan sistem penghargaan (insentif dan benefit), dan menyediakan lingkungan kerja yang lebih komunikatif serta suportif.

Mengoptimalkan kinerja karyawan: Disarankan melakukan evaluasi kinerja secara berkala dan transparan serta penguatan kompetensi teknis dan soft-skill.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8, 34. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>
- Abraham, A., & Zewdie, S. (2020). Organizational Culture Assessment at Ethio-Telecom Using Competing Value Framework. *EJBMR : European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.669>
- Adawiyah, I., & Sopiah, S. (2023). Transformational Leadership And Employee Performance: Systematic Literature Review. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(4), 202–214. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i4.1163>
- Adipra, I. M. Y., & Surya, I. B. K. (2025). Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *JIM : Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 255–266. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p255-266>
- Alessa, G. S. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. mindgarden.com. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Djuli, F. A., Abdussamad, Z., & Sulila, I. (2023). The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance. *Public Policy Journal*, 4(3), 186–194. <https://doi.org/10.37905/ppj.v4i3.2394>
- Fahmi, N., & Ghazali, A. (2024). Evaluating Organizational Culture with the OCAI: Insights from the Competing Values Framework at PT. SGM. *IJCSRR : International Journal of Current Science Research and Review*, 7(7), 5700–5706. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i7-93>
- George L., & Kotteeswaran, M. (2025). A Study on the Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction. *International Journal of Latest Technology in Engineering Management & Applied Science*, 14(4), 682–685. <https://doi.org/10.51583/IJLTEMAS.2025.140400078>
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Gouwtama, C., & Yoyo, T. (2025).

- Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemoderasi. *ECo-Fin : Economy and Financial*, 7(2), 607–622. <https://doi.org/10.32877/ef.v7i2.2205>
- Hadijah, H. S., Santoso, B., Adman, & Sarino, A. (2020). Analysis of the Effect of Quality of Work Life, Job Satisfaction, and Employee Performance in Network and Telecommunications Service Companies. *Proceedings of the 1st Progress in Social Science, Humanities and Education Research Symposium*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200824.252>
- Hendriawan, Y., & Nurjanah, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PLP Indonesia. *KALBISIANA : Jurnal Sains, Bisnis Dan Teknologi*, 10(1), 99–115. <https://doi.org/10.53008/kalbisiana.v10i1.3528>
- Hossen, M. I. (2024). The Effect of Employee Performance on Telecommunication Industry in Bangladesh. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.54097/2km3cw96>
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal Of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642–657. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.2007>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/215824401989908>
- Latan, H., Joseph F. Hair, J., & Noonan, R. (2023). *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*. Cham, Switzerland : Springer.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Mehendale, S. D., & Hande, A. B. (2025). A Study Concerning the Impact of the Organizational Culture on Employee Performance: A Literature Review. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 9(8), 1–17. <https://doi.org/10.55041/ijrsrem52184>
- Mubarok, T. M. S., Lindayani, & Farizah, S. N. (2022). The Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance. *Proceedings of the 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship*, 459–464. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.085>
-

- Munir, M., & Arifin, S. (2021). Organizational Culture and Impact on Improving Employee Performance. *JOS3: Journal of Social Science Studies*, 1(2), 65–68. <https://jos3journals.id/index.php/jos3/article/view/12>
- Normi, S., Priyohadi, N., & Kusumawati, B. (2025). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction in Modern Technology-Based Organizations. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 52(9), 124–132. <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.52.9.9>
- Nurhalim, A. D. (2022). The Role of Organizational Culture in Realizing The Performance of an Organization. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 20(3), 17–29. <https://doi.org/10.31253/pe.v20i3.1194>
- Okto, J., Yudhinanto, Y., Alie, M. S., Surya, A., Desmon, D., & Oktaria, E. T. (2024). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Laundry Pro. *JAKMAN: Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 6(1), 61–79. <https://doi.org/10.35912/jakman.v6i1.3337>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Panda, R. K., Raghav, A. S., Rukadikar, C., Tathagat, T., Rukadikar, A. R., & Kalita, J. P. (2025). Exploring The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(3), 1439–1451. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i3.7859>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920>
- Qalatia, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskhelie, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/ht10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Samsir, A., & Muis, A. (2023). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture Through Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance Case of PTPN XIV Bone Sugar Factory. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 4(1), 45–56. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v4i1.120>
- Shahriar, H., Makhdam, L. N., & Hossen, B. E. (2024). Organizational Culture and Its Influence on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 9(4), 52–61. <https://doi.org/10.33564/ijeast.2024.v09i04.005>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: Sage Publication Inc.
- Sunarsi, D., Paramarta, V., Munawaroh, Rozi, A., Bagaskoro, Nugroho, J., Evalina, & Jamal. (2021). Effect of Transformational, Transactional

Leadership and Job Satisfaction : Evidence from Information Technology Industries. *Information Technology in Industry*, 9(1), 987–996.
<https://doi.org/10.17762/itii.v9i1.232>

Suwandi, I. N. H., Musafir, M., & Puyo, M. (2026). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance Mediating Role of Meaningful Work. *Golden Ratio of Data in Summary*, 6(2), 432–447.
<https://doi.org/10.52970/grdis.v6i2.1869>

Tripathi, A. (2024). Organizational Learning Culture and Firm Performance: The Mediating Role of Learning Agility. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 49(2), 129–142.
<https://doi.org/10.1177/025609092412549>

Ulum, A. (2022). Efek Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pendidikan Provinsi Jambi. *JIMT: Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(1), 1–14.
<https://doi.org/10.31933/jimt.v4i1.1155>

Vargas-Halabi, T., & Yagüe-Perales, R. M. (2023). Organizational culture and innovation: exploring the “black box.” *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 174–194.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2021-0203>

Zhang, Q. (2025). The Role of Transformational Leadership in Organizational Innovation. *International Journal of Education and Humanities*, 18(1), 236–240.
<https://doi.org/10.54097/xb50z666>