

Key Factors in Shaping Job Satisfaction: The Strategic Contribution of Transformational Leadership Dynamics and Self-Efficacy

Kunci Pembentuk Kepuasan Kerja: Kontribusi Strategis Dinamika Kepemimpinan Transformasional dan Self Efficacy

Mohammad Hijriyansyah¹, Zaki Nur Fahmawati²

^{1,2}Department of Psychology, University Muhammadiyah of Sidoarjo, Indonesia

Email: zakinurfahmawati@umsida.ac.id

ABSTRACT

Increasingly fierce business competition demands that companies effectively manage human resources, including maintaining employee job satisfaction. Job dissatisfaction still frequently occurs in the industrial sector and impacts increased turnover, absenteeism, decreased productivity, and disruptions to operational stability. In this context, transformational leadership and self-efficacy are two psychological factors that have the potential to increase job satisfaction. This study aims to determine the influence of transformational leadership style and self-efficacy on employee job satisfaction. The research used a quantitative method with a causal design, involving 124 employees from the production division thru a saturated sampling technique. Data was collected using job satisfaction scales, transformational leadership scales, and self-efficacy scales, and then analyzed using multiple linear regression. The research results show that the level of job satisfaction among respondents is mostly in the moderate category. Statistically, transformational leadership and self-efficacy have a positive and significant effect on job satisfaction ($R^2 = 0.424$), with the significance values for each variable being < 0.05 . This finding confirms that the higher the implementation of transformational leadership and the stronger the employees' self-confidence, the higher the level of job satisfaction. The implications of this research emphasize the importance of the leader's role in creating supportive working relationships, providing motivation, and building a conducive work environment. Additionally, companies are encouraged to strengthen competency development programs to enhance employee self-efficacy in order to support the sustainability of organizational performance.

Keywords:

job satisfaction, self-efficacy, transformational leadership

ABSTRAK

Penelitian ini didasari oleh adanya permasalahan ketidakpuasan kerja yang terjadi pada perusahaan manufaktur. Ketidakpuasan kerja masih sering terjadi di sektor industri dan berdampak pada meningkatnya turnover, absensi, penurunan produktivitas, serta gangguan stabilitas operasional. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dan self-efficacy menjadi dua faktor psikologis yang berpotensi meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan self-efficacy terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan desain kausalitas, melibatkan 124 karyawan divisi produksi melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan skala kepuasan kerja, skala kepemimpinan transformasional, dan skala self-efficacy, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja responden sebagian besar berada pada kategori sedang. Secara statistik, kepemimpinan transformasional dan self-efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($R^2 = 0,424$), dengan nilai signifikansi masing-masing variabel $< 0,05$. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional dan semakin kuat keyakinan diri karyawan, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya peran pimpinan dalam menciptakan hubungan kerja yang suportif, memberi motivasi, serta membangun lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, perusahaan dianjurkan memperkuat program pengembangan kompetensi untuk meningkatkan self-efficacy karyawan guna mendukung keberlangsungan kinerja organisasi.

Kata kunci :

kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *self efficacy*

Korespondensi:

Zaki Nur Fahmawati

Department of Psychology, University Muhammadiyah of Sidoarjo, Indonesia

Email: zakinurfahmawati@umsida.ac.id

LATAR BELAKANG

Kemajuan dalam persaingan dunia usaha menuntut setiap organisasi maupun perusahaan mengelola aset yang dimilikinya dengan efisien dan tepat sasaran, khususnya tenaga kerja. Tenaga kerja adalah elemen krusial pendukung pencapaian visi dan misi sebuah organisasi. Kualitas dan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan akan sangat mempengaruhi keberhasilan operasional serta pencapaian target yang telah ditetapkan karena tenaga kerja adalah aset utama dalam organisasi maupun perusahaan berbagai skala (Huzaifi et al., 2022). Pengelolaan SDM tidak hanya berorientasi pada aspek teknis, tetapi perlu memperhatikan aspek psikologis serta kesejahteraan kerja, seperti kepuasan kerja. Di Indonesia, sebagian besar pekerja masih belum puas dengan pekerjaan mereka. Hasil survei yang dilakukan oleh Jobstreet pada tahun 2022 terhadap 17.623 karyawan menunjukkan bahwa 73% pekerja tidak puas dengan pekerjaan mereka (Ningrum et al., 2023).

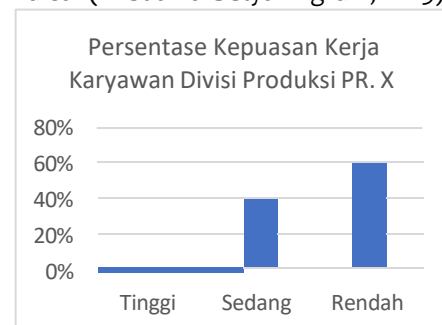
Fenomena kepuasan kerja pada karyawan produksi masih menunjukkan berbagai permasalahan, dimana sejumlah kebutuhan dasar karyawan belum sepenuhnya dipenuhi oleh perusahaan, seperti tidak adanya upah lembur, uang makan, jaminan ketenagakerjaan, cuti tahunan, serta penghargaan atas loyalitas atau masa kerja (Ihsan, 2025). Kepuasan kerja pada karyawan produksi memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dan keberlangsungan operasional perusahaan manufaktur (Puspitaningrum & Izzati, 2023). Kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, seperti meningkatnya absensi, keinginan berpindah kerja, serta penurunan produktivitas karyawan produksi (Adriyani & Dewi, 2020). Tingginya intensi turnover pada karyawan produksi dapat menjadi indikasi adanya ketidakpuasan kerja yang dialami karyawan di lingkungan kerja manufaktur (Cahyani & Izzati, 2023). Tingkat ketidakhadiran karyawan juga dapat mencerminkan rendahnya kepuasan kerja akibat kondisi kerja dan sistem kompensasi yang belum optimal (Hermingsih & Purwanti, 2020).

Perasaan kecewa akibat ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan melalui rendahnya disiplin kerja serta munculnya sikap negatif yang berpotensi mengganggu proses produksi (Safrila & Oktiani, 2024). Ketidakpuasan kerja karyawan produksi dapat berdampak langsung terhadap penurunan kinerja operasional perusahaan manufaktur (Saktisyahputra & Susanto, 2022). Jika karyawan memiliki kepuasan kerja, maka ia akan lebih produktif dan mempengaruhi kualitas produksi dalam perusahaan (Armando, 2025). Kepuasan kerja karyawan produksi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kondisi kerja, sistem kompensasi, serta dukungan dari atasan dan lingkungan kerja (Prastya et al., 2024). Oleh karena itu, perusahaan manufaktur perlu memberikan perhatian serius terhadap kepuasan kerja karyawan produksi guna menjaga kinerja dan keberlanjutan perusahaan (Augustine et al., 2022). Penggalan informasi yang mendalam tentang

kepuasan kerja merupakan hal yang krusial untuk meningkatkan keberhasilan pada perusahaan.

Kepuasan kerja dapat dimaknai sebagai persepsi, emosi, maupun perilaku individu pada karirnya, yang berkaitan dengan kemampuan lingkup pekerjaan memenuhi harapan juga kebutuhan pribadi terpenuhi melalui aktivitas pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan respon emosional yang timbul dari hasil yang dicapai dalam pekerjaan, yang menunjukkan sejauh mana harapan seseorang selaras dengan kondisi pekerjaan yang ia alami (Nauli et al., 2025). Menurut Robbins & Judge sebagaimana dikutip dalam Zahrudin et al., (2023) kepuasan kerja dipengaruhi oleh 5 faktor, yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Kepuasan kerja di validasi melalui hasil atau standar yang diharapkan oleh karyawan. Pekerja yang mengalami kepuasan emosional akan berkontribusi secara positif, sebaliknya, pekerja yang merasa tidak puas dapat menjadi faktor penghambat yang merugikan bagi sebuah organisasi maupun perusahaan (Herniwati et al., 2021).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2021) di PT. Modern Panel Indonesia ditemukan bahwa rendahnya tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya disebabkan oleh faktor lain seperti upah rendah, karyawan PT. Modern Panel Indonesia tidak mendapatkan hak lembur secara layak, karena diganti dengan hari libur yang tidak sebanding dengan beban kerja. Manajemen sering mengubah sistem kerja dan kompensasi saat menerima proyek, sementara beban kerja justru semakin berat dan lingkungan kerja tidak mendukung. Hal ini menurunkan semangat kerja, ditandai dengan semakin berkurangnya jumlah karyawan setiap tahun. Beban kerja meningkat, namun kompensasi justru menurun, dan kondisi kerja pun tidak efektif (Saputra, 2021). Berikutnya, fenomena kepuasan kerja yang tidak terpenuhi juga terjadi pada 32 karyawan produksi di Mebel Azia. Masalah kepuasan kerja tersebut terjadi karena lingkungan kerja yang berantakan peralatan yang telah digunakan tidak dikembalikan ke tempat semula, tumbuhkan kayu dan limbah yang berserakan, serta lantai produksi yang masih berupa tanah dan belum dicor (Kristian & Setyaningrum, 2023).



Gambar 1. Hasil Suvei Awal

Peneliti telah melakukan survei awal terhadap 50 karyawan divisi produksi, ditemukan bahwa 2% karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi, lalu 38% merasakan kepuasan kerja dengan katogorisasi sedang dan sisanya merasakan kepuasan kerja dengan kategorisasi rendah yakni sebanyak 60%. Berdasarkan pembahasan tersebut, perusahaan perlu segera menindak lanjuti fenomena masalah yang ada guna menekan jumlah ketidakpuasan kerja. Apabila karyawan tidak mencapai kematangan psikologis dan tingkat kepuasan kerjanya rendah, maka muncul dampak negatif seperti rasa frustrasi, menurunnya motivasi, kelelahan dan bosan, ketidakstabilan emosi bahkan menurunnya produktivitas karyawan hingga mereka memilih untuk mengundurkan diri arau resign dari tempat kerja karena mendapat pekerjaan di tempat yang lebih baik (Wicaksono & Gazali, 2021)

Berdasarkan permasalahan tersebut, perusahaan bisa menerapkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai suatu solusi untuk permasalahan ini. Gaya kepemimpinan transformasional menjadi aspek yang berdampak terhadap kepuasan kerja. Aspek-aspek pada lingkup pekerjaan yang memberi dampak kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan, aturan dan prodesur, relasi dengan rekan kerja, dan kondisi pekerjaan (Safitri & Syarfan, 2024). Kepemimpinan transformasional adalah salah satu pendekatan kepemimpinan yang mendorong inovasi, perubahan dan peningkatan kompetensi individu demi pencapaian capaian organisasi maupun perusahaan (Lamirin et al., 2023). Selain itu faktor kepemimpinan transformasional juga sudah pernah dibuktikan dalam penelitian terdahulu terhadap 180 karyawan percetakan di Kota Kudus ditemukan bahwa terdapat relasi positif dan bermakna antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan (Wicaksono & Arjanggal, 2020). Hasil studi yang dilakukan oleh Rahmawati et al. (2024) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan pada karyawan bagian produksi di PT. Adis Dimension Footwear Balaraja-Tangerang. Temuan Kristian & Setyaningrum (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Semesta Jaya Abadi dengan populasi yang serupa.

Selain kepemimpinan transformasional, perusahaan juga bisa melakukan upaya untuk meningkatkan *self efficacy* untuk menciptakan kepuasan kerja pada karyawan. *Self-efficacy* merupakan kepercayaan individu terhadap kapasitas yang dimilikinya untuk menghadapi berbagai situasi yang muncul dalam kehidupan (Andrianus, 2020). Menurut Bandura dalam Ramadhana & Qudratuddarsi (2024) *self-efficacy* merupakan persepsi individu akan keyakinan kemampuannya untuk melakukan tindakan yang diharapkan. *Self-efficacy* berhubungan dengan kepercayaan individu bahwa dirinya mampu memiliki keterampilan atau kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan sesuai dengan yang diharapkan (Putra et al., 2025). Hal ini telah teruji melalui penelitian yang telah dilakukan oleh Hasanah & Muttaqin, (2025) dimana

kepuasan kerja dipengaruhi oleh *self efficacy*. Penelitian tersebut membuktikan bahwa apabila terdapat peningkatan pada *self efficacy*, maka kepuasan kerja mereka juga ikut meningkat. Apabila *self efficacy* pada individu rendah, maka ia memiliki kecenderungan menilai dirinya sebagai individu tidak berkemampuan untuk melewati tantangan lingkungan. Individu dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tekanan dan stres, memiliki motivasi yang kuat, serta mampu memandang aspek positif sebagai hasil dari usaha diri dan faktor negatif sebagai sesuatu yang berasal dari luar dirinya (Laurenza & Rahayu, 2024).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mubyl et al. (2023) terkait hubungan *self efficacy* dan kepuasan kerja pada populasi yang serupa menyatakan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Sehingga ketika *self efficacy* yang dimiliki karyawan tinggi, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Hasil ini juga diperkuat oleh temuan lain yang menunjukkan bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi pada PT. Balai Lelang Bali di Denpasar (Mahendra et al., 2023).

Penelitian ini dilakukan karena masih sedikit yang meneliti terkait masalah dampak kepemimpinan transformasional serta *self efficacy* pada kepuasan kerja di perusahaan manufaktur yang ada di sidoarjo. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji secara empiris keterkaitan struktural antara gaya kepemimpinan transformasional, *self-efficacy* karyawan, dan dampaknya terhadap kepuasan kerja pada karyawan divisi produksi PR X sebanyak 124 karyawan. Selain itu, penelitiain ini juga diharapkan mampu menyediakan data yang relevan bagi organisasi dan perusahaan untuk mengidentifikasi pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga terjadinya perubahan positif pada karyawan di PR. X

METODE PENELITIAN

Studi ini menerapkan metode penelitian kuantitatif dengan jenis kausalitas. Penelitian kausalitas adalah jenis penelitian yang dirancang untuk menelaah pengaruh antarvariabel dalam suatu model melalui pendekatan kuantitatif (Pramurza, 2021). Variabel Y dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, variabel X1 adalah tentang kepemimpinan transformasional, dan X2 adalah *self efficacy*. Populasi dalam penelitian kali ini adalah karyawan divisi produksi PR X sebanyak 124 karyawan. PR (Pabrik Rokok) X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri pembuatan rokok. Teknik sampling yang diterapkan adalah sampling jenuh. Teknik ini digunakan jika populasi relatif kecil atau peneliti ingin menghasilkan generalisasi yang akurat dengan margin kesalahan rendah. Teknik sampling jenuh, yakni teknik pengambilan sampel dimana setiap individu dalam populasi termasuk digunakan sebagai sampel (Ekhsan & Septian, 2020). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan skala psikologi. Uji validitas

diaplikasikan untuk memvalidasi butir-butir dalam kuesioner benar-benar mencerminkan variabel yang ingin diukur. Pengujian ini dilakukan melalui korelasi *Pearson Product Moment* (Corrected Item–Total Correlation) dengan syarat setiap item dinyatakan valid apabila nilai *r*-hitung melebihi *r*-tabel, yaitu 0,3. Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh butir pernyataan menunjukkan nilai *r*-hitung berada pada rentang 0,392 hingga 0,888 yang lebih tinggi dari nilai *r*-tabel. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa seluruh item kuesioner memenuhi kriteria validitas. Skala yang digunakan adalah skala kepuasan kerja yang berpedoman pada skala likert. Instrumen kepuasan kerja merupakan skala yang mengacu pada teori Robbins dan Judge dimana memiliki nilai reliabilitas Cronbach Alpha sebesar 0,962 yang terdiri dari 14 aitem. Robbins membagi kepuasan kerja pada 5 aspek yaitu: pekerjaan, upah, promosi, pengawas, dan rekan kerja (Puspitaningrum & Izzati, 2023). Instrumen yang digunakan untuk mengukur *X1* pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional, dengan menggunakan skala yang mengacu pada teori menurut Bass yang memiliki nilai Cronbach Alpha sebesar 0,944 yang terdiri dari 12 aitem. Bass membagi kepemimpinan transformasional ke dalam 4 aspek yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Angraini & Izzati, 2025). Sedangkan, instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel *X2* pada penelitian ini merupakan skala yang memiliki nilai realibilitas Cronbach Alpha sebesar 0,979 yang terdiri dari 23 item berdasarkan aspek *self efficacy* menurut Bandura yang terdiri dari dimensi kesulitan, dimensi kekuatan, dan dimensi generalisasi (Iskandar, 2023). Seluruh skala psikologi pada penelitian ini dinyatakan reliabel. Kesimpulan ini didasarkan pada hasil uji Alpha Cronbach's yang menunjukkan bahwa ketiga variabel memiliki nilai Alpha Cronbach's > 0,7. Nilai Alpha Cronbach >0.60 menunjukkan bahwa variabel atau alat ukur tersebut dapat dianggap reliabel (Forester et al., 2024). Dalam mengukur pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* terhadap kepuasan kerja pada karyawan divisi produksi PR. X, peneliti menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda dengan bantuan software SPSS Statistic 26. Hal ini dibutuhkan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional dan *self efficacy* sebagai independent variabel pada kepuasan kerja sebagai dependent variabel.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Usia	30-40 tahun	64	52%
	41-50 tahun	60	48%
Jenis Kelamin	Pria	3	2%
	Wanita	121	98%

Responden dalam penelitian ini terdiri dari 124 karyawan dari divisi produksi pada PR. X, yang secara

mayoritas wanita yakni sebanyak 121 karyawan dengan nilai persentase sebesar 98%, sisanya adalah responden pria sebanyak 3 karyawan dengan nilai persentase 2%. Mayoritas responden berada pada rentang usia 30-40 tahun yakni berjumlah 64 orang dengan nilai persentase sebesar 52% dan sisanya berada pada rentang usia 41-50 tahun yang berjumlah 60 orang dengan nilai persentase sebesar 48%.

Tabel 2. Kategorisasi Data

Variabel	Kategori	(n)	Persentase
Kepuasan Kerja	Tinggi	20	27%
	Sedang	97	83%
	Rendah	0	0%
Gaya Kepemimpinan Transformasional (<i>X1</i>)	Tinggi	18	15%
	Sedang	85	69%
	Rendah	21	17%
Self efficacy (<i>X2</i>)	Tinggi	20	16%
	Sedang	104	84%
	Rendah	0	0%

Berdasarkan kategorisasi variabel gaya kepemimpinan transformasional, sebagian besar responden menunjukkan tingkat kepuasan yang sedang, dengan jumlah mencapai 85 orang dengan nilai persentase 69%. Proporsi responden yang merasakan gaya kepemimpinan transformasional rendah berada pada urutan kedua yaitu sebanyak 21 orang dengan persentase 17%, serta responden yang merasakan gaya kepemimpinan transformasional tinggi berjumlah 18 orang dengan nilai persentase 15%. Kemudian untuk variabel *self efficacy* sebagian besar responden memiliki *self efficacy* yang sedang dengan jumlah mencapai 104 orang dengan nilai persentase sebesar 84%, lalu pada posisi kedua responden menunjukkan tingkat *self efficacy* yang tinggi dengan jumlah sebanyak 20 orang dengan nilai persentase 16%, serta tidak ada responden yang menunjukkan tingkat *self efficacy* yang rendah. Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja, sebagian besar responden menunjukkan tingkat kepuasan yang sedang, dengan jumlah mencapai 97 orang dengan nilai persentase 83%. Proporsi responden yang merasakan kepuasan kerja tinggi berada pada urutan kedua yaitu sebanyak 20 orang dengan persentase 27%, serta tidak ada responden yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang rendah.

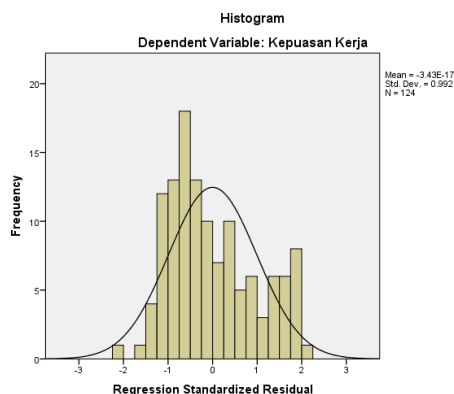
Tabel 3. Analisis Deskriptif

Variabel	Minimum	Maximum	Mean
Gaya Kepemimpinan Transformasional (<i>X1</i>)	15	45	25,04
Self efficacy (<i>X2</i>)	31	85	50,38
Kepuasan Kerja (<i>Y</i>)	18	64	30,44

Hasil olah data dalam tabel di atas, diperoleh nilai mean pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (*X1*) sebesar 25,04, *Self efficacy* (*X2*) sebesar 50,38, dan Kepuasan Kerja (*Y*) sebesar 30,44.

Berikutnya, dilanjutkan pada tahap pengujian hipotesis dengan menggunakan metode regresi linear berganda. Sebelum melakukan uji regresi, maka peneliti terlebih dahulu melakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, dan heterokedastisitas.

Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas



Gambar 2. Uji Normalitas

Hasil analisis uji normalitas menandakan bahwa data penelitian berdistribusi secara normal. Kesimpulan ini diambil berdasarkan observasi visual kurva histogram yang melengkung menyerupai lonceng (atau kurva normal), yang mengindikasikan bahwa asumsi normalitas telah dipenuhi.

Uji Linearitas

Tabel 4. Uji Linearitas

Variabel	Sig.	Sign	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional – Kepuasan Kerja	.000	0	Linear
Self efficacy – Kepuasan Kerja	.000	0	Linear

Dapat diketahui bahwa hasil uji linearitas dari variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *sig. linearity* 0.000 (<0.05). Begitu pula dengan variabel *self efficacy* dan Kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi 0.000 (<0.05). Berdasarkan hasil uji tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang bersifat linear antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *self efficacy* terhadap kepuasan kerja pada karyawan divisi produksi di PR (Pabrik Rokok) X.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memeriksa keterkaitan berlebih antar variable independen menggunakan nilai VIF (Variance Inflation Factor). Variabel

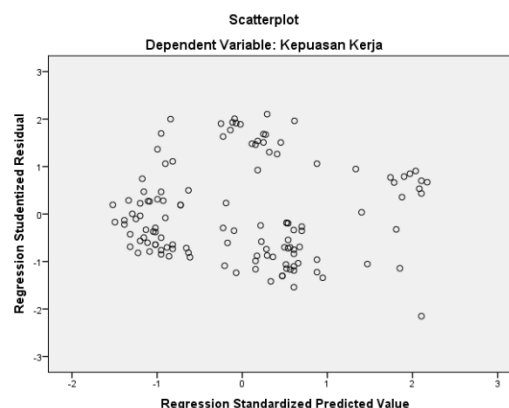
dianggap bebas dari multikolinearitas apabila nilai tolerance > 0,1 dan VIF < 10 (Rahardjo, 2022).

Tabel 5. Uji Multikolinearitas

Variabel	Nilai Tolerance Value	Nilai VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,970	1,030
Self efficacy (X2)	0,970	1,030

Hasil analisis uji multikolinearitas menandakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antarvariabel bebas (X). Kesimpulan ini didukung oleh dua kriteria utama: pertama, nilai Tolerance untuk kedua variabel sebesar 0,279 yang artinya lebih besar dari 0,1; dan kedua, nilai Variance Inflation Factor (VIF) sebesar 3,582 yang artinya lebih kecil dari 10. Kedua hasil ini menegaskan bahwa tidak ada korelasi yang terlalu kuat atau masalah hubungan linier yang tinggi di antara variabel independen dalam model regresi.

Uji Heterokedastisitas



Gambar 3. Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan analisis visual melalui diagram scatterplot, tidak terdapat indikasi heterokedastisitas dalam model regresi. Kesimpulan ini diperkuat oleh observasi sebaran residual, dimana sebaran data bersifat acak mengelilingi nilai 0, tanpa membentuk pola spesifik atau berkumpul di wilayah tertentu.

Uji Hipotesis

Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 6. Koefisien Determinasi (R²)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.651 ^a	.424	.415	9.64138

Hasil analisis koefisien determinasi (R²) menunjukkan nilai sebesar 0,424. Angka ini mengindikasikan bahwa variasi dalam variabel terikat yakni Kepuasan Kerja, dapat dijelaskan oleh variabel bebas yakni Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *self efficacy* sebesar 42,4%.

Uji t

Tabel 8. Uji t

Variabel	Beta	t- hitung	t- tabel	Nilai Signifikansi
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	.317	3,543	1,979	0,001
Self efficacy (X2)	.402	4,497	1,979	0,000

Hasil analisis pada uji t dapat dilihat bahwa kedua variabel memiliki nilai t-hitung > t-tabel serta memiliki nilai signifikansi < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *self efficacy* mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja secara parsial.

Uji F

Tabel 9. Uji F

	Mean Square	F	F-tabel	Sig.
Regression	4140.612	44.544	2.68	.000
Residual	92.956			

Diketahui bahwa nilai $n=124$, nilai $\alpha=5\%$, dan nilai $df=0,025$ maka berdasarkan tabel titik persentase distribusi F diperoleh f-tabel sebesar 2,68, sehingga nilai f-hitung $44,544 > 2,68$ serta nilai bermakna sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti seluruh variabel independen yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *self efficacy* berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap variabel dependen yakni Kepuasan Kerja.

PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa terjadi pengaruh secara simultan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *self efficacy* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada divisi produksi PR. X. Hasil ini linear dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *self efficacy* memberikan hubungan yang positif dan signifikan bagi kepemimpinan transformasional (Herlambang & Suwandana, 2020). Hubungan tersebut ditegaskan kembali dengan hasil analisis yang dilakukan oleh Suweko & Dwiantoro (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan kerja. Kepemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui stimulasi intelektual dan pertimbangan individual, yang secara langsung meningkatkan keyakinan karyawan pada kemampuan mereka untuk berhasil dalam tugas (*self efficacy*). Peningkatan *self efficacy* ini, pada gilirannya, mengarah pada persepsi kontrol yang lebih besar atas lingkungan kerja, peningkatan kinerja tugas, dan pengalaman kerja yang lebih memuaskan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional turut berkontribusi dalam peningkatan kepuasan kerja dengan memberdayakan karyawan melalui pengembangan *self efficacy* mereka.

Hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan, mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada divisi produksi PR. X. Secara spesifik, peningkatan atau perbaikan dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan pada kepuasan kerja karyawan. Temuan ini linear dengan studi yang telah dilakukan oleh Wicaksono & Arjanggih (2020) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, temuan ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati et al. (2024) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan pada karyawan bagian produksi di PT. Adis Dimension Footwear Balaraja-Tangerang. Serta temuan oleh Kristian & Setyaningrum (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Semesta Jaya Abadi dengan populasi yang serupa. Temuan lain juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional atau perilaku pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, serta arahan yang jelas berkontribusi dalam menciptakan kepuasan berupa sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Deng et al. (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan sikap emosional positif karyawan melalui penciptaan iklim kerja yang mendukung dan partisipatif. Selain itu, Ramdan et al. (2025) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan di organisasi Indonesia. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh yang positif dan bermakna terhadap kepuasan kerja karyawan pada divisi produksi PR. X. Karyawan yang yakin (percaya diri) akan kompetensi mereka untuk menuntaskan tugas-tugas di divisi produksi cenderung merasa lebih kompeten, mengendalikan situasi kerja, dan lebih termotivasi. Perasaan ini secara langsung meningkatkan penilaian positif mereka terhadap pekerjaan, yang menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini linear dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasanah & Muttaqin (2025) dimana penelitian ini menunjukkan bahwa *self efficacy* memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kepuasan kerja (Hasanah & Muttaqin, 2025). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan yang dilakukan oleh Mubyl et al. (2023) yang menyatakan bahwa *self efficacy* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Selain itu, hasil studi ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan (Mahendra et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi pada PT. Balai Lelang Bali di Denpasar. Keyakinan diri yang

kuat ini sangat menentukan Kepuasan Kerja, yaitu sikap emosional positif karyawan terhadap tugasnya. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa variabel *self efficacy* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dan memiliki nilai t-hitung sebesar 4,497. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel *self efficacy* memiliki pengaruh yang lebih tinggi daripada variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Efikasi diri akan memengaruhi sikap kerja seseorang terlebih yang memiliki efikasi diri tinggi untuk menyelesaikan masalah pada pekerjaannya dengan cara yang efektif dan efisien dan mampu memberikan kepuasan kerja (Lestari et al., 2020). *Self-efficacy* yang tinggi menentukan tantangan tujuan apa yang dipilih seseorang, seberapa besar usaha yang akan diinvestasikan, dan seberapa lama mereka akan bertahan dalam menghadapi kesulitan. Orang dengan *self-efficacy* tinggi cenderung memilih karir dan peran yang lebih luas dan menantang. *Self efficacy* menurut Bandura dalam Pearce & Locke (2023) dapat dibentuk dan diperkuat melalui yang pertama *mastery experiences*, yaitu keberhasilan nyata yang dicapai melalui usaha dan ketekunan. Yang kedua melalui *vicarious experiences* atau pemodelan, di mana melihat kesuksesan orang lain yang serupa dapat menumbuhkan keyakinan diri. Ketiga *social persuasion*, yang melibatkan dorongan, *feedback* positif, dan dukungan verbal dari figur yang kredibel (seperti mentor). Serta yang terakhir melalui keadaan emosional dan fisiologis. yaitu kemampuan seseorang untuk menafsirkan dan mengelola reaksi tubuh (seperti stres dan kecemasan) secara positif, yang semuanya bekerja bersama untuk membangun dan memperkuat keyakinan yang tangguh terhadap kemampuan diri untuk berhasil.

Hasil analisis deskriptif dalam temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masuk pada kategori sedang hingga tinggi dalam hal kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan *self efficacy*. Temuan serupa dijelaskan pada studi yang dilakukan oleh Rahmawati et al. (2024), yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi pada karyawan bagian produksi di PT. Adis Dimensioan Footwear Balaraja-Tangerang dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja secara signifikan. Kemudian, diperkuat oleh hasil studi yang dilakukan oleh Mubyl et al. (2023) yang menyatakan bahwa tingkat *self efficacy* yang tinggi pada PT. Pelindo Terminal Petikemas Makassar berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, yang artinya semakin tinggi *self efficacy* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan yang dapat mereka terima atau rasakan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PR X baik secara simultan atau parsial. Dengan demikian, temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin

baik penerapan Kepemimpinan Transformasional dan *Self Efficacy*, maka akan terjadi peningkatan kepuasan kerja karyawan. Kemudian kedua variabel ini mampu menjelaskan 42,4% variasi kepuasan kerja, sementara sisanya sebesar 57,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Adapun saran bagi perusahaan, bahwa seorang pimpinan perusahaan perlu terus memperkuat praktik kepemimpinan transformasional melalui keteladanan, motivasi positif, dan hubungan yang dilandasi kepercayaan, sehingga karyawan merasa dihargai dan nyaman dalam bekerja. Perusahaan juga perlu mendukung pengembangan kemampuan karyawan melalui pelatihan, sarana kerja yang memadai, serta penghargaan atas prestasi agar kepercayaan diri dan kemampuan menyelesaikan tugas semakin meningkat. Selain itu, pengawasan yang dilakukan pimpinan perlu bersifat konstruktif melalui pembinaan dan pemberian umpan balik yang tepat sehingga karyawan merasa diperhatikan dan didukung, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain seperti karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja fisik, atau budaya organisasi, serta mempertimbangkan *mixed methods* agar hasil penelitian menjadi lebih mendalam dan komprehensif sehingga pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat diperluas.

REFERENSI

- Adriyani, P. D., & Dewi, G. A. M. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(10), 3463–3485. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i10.p03> ISSN
- Andrianus, I. J. (2020). Efikasi Diri dengan Kesiapan Kerja Pada Siswa Kelas XII Di SMK X. *Psikoborneo Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(4), 572–578. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo>
- Angraini, N., & Izzati, U. A. (2025). Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Loyalitas pada Karyawan PT. X. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi*, 12(01), 417–427. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v12n01.p417-427>
- Armando, R. (2025). Hubungan Antara Kepuasan Karyawan , Produktivitas Kerja , Dan Kualitas Proses Produksi Terhadap Efisiensi Operasional PT . Kohler Manufakturing Indonesia. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(3), 854–861. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jaem.v2i3.5946>
- Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.53625/juremi.v2i1.2691>
- Cahyani, A. R., & Izzati, U. A. (2023). Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Loyalitas pada Karyawan Bagian Produksi Pt . X. *Character: Jurnal Penelitian*

- Psikologi, 10(01), 523–540.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v10i1.53611>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational Leadership Effectiveness : an Evidence-Based Primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Ekhsan, M., & Septian, B. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 11–18.
<https://doi.org/10.37366/master.v1i1.25>
- Forester, B. J., Khater, A. I. A., Afgani, M. W., & Isnaini, M. (2024). Penelitian Kuantitatif : Uji Reliabilitas. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(3), 1812–1820.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56832/edu.v4i3.577>
- Hasanah, S. A., & Muttaqin, R. (2025). Pengaruh Self-Efficacy, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan kerja Pegawai Honorer di Kantor Kecamatan Andir Kota Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 11(1), 140–151.
<https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3501>
- Herlambang, P. G. D., & Suwandana, I. M. A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self-Efficacy Sebagai Variabel Mediasi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kecamatan Denpasar Timur. *International Journal of Social Science and Business.*, 4(1), 129–135.
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/index>
- Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 574–597.
<https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/view/2734/1903>
- Herniwati, J., Suhartati, L., & Safira, E. T. K. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. *HUMANIS (Humanites, Management and Science Proceedings)*, 1(2), 600–607.
<http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH>
- Huzaifi, A., Hanifah, F., Harkart, M. A., Ardiansah, R., Christina, V. S., Sutoro, M., & Sugiart, E. (2022). Peran Sumber Daya Manusia Dalam Mengembangkan Kinerja Pada UMKM Griya Cendekia Di Desa Curug, Kecamatan Gunung Sindur, Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Mengabdi (JIMAWAbdi)*, 2(1), 1–14.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.32493/jmw.v4i2.18633> p-ISSN:
- Ihsan, M. (2025). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Produksi pada PT. Natamas Plast Kabupaten Bogor. *JICN: Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, 2(3), 3524–3535.
<https://jicnusantara.com/index.php/jicn>
- Iskandar, Y. (2023). Hubungan Self-Efficacy dengan Prokrastinasi Akademik Mahasiswa Semester 5 Fakultas Bisnis dan Humaniora Universitas Nusa Putra. *Jurnal Psikologi dan Konseling West Science*, 1(01), 43–52.
<https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/3457135>
- Kristian, M., & Setyaningrum, R. P. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Semesta Jaya Abadi Cikarang. *Jurnal Doktor Manajemen*, 6(1), 69–78.
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.22441/jdm.v6i1.16287>
- Lamirin, Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 14(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259> pertumbuhan
- Laurenza, H., & Rahayu, M. N. M. (2024). Pentingnya Efikasi Diri dalam Mengatasi Quarter-Life Crisis pada Fresh Graduates. *Psikoborneo Jurnal Ilmiah Psikologi*, 12(3), 312–318.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v12i3>
- Lestari, U. P., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2020). Pengaruh Efikasi Diri Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol*, 3(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.615>
- Mahendra, I. K. P., Trarintya, M. A. P., & Premayani, N. W. W. (2023). Pengaruh Self Efficacy dan Self Esteem Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Balai Lelang Bali Di Denpasar. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 3(7), 1414–1423.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32795/vol4wamrtno1t-h24>
- Mubyl, M., Sari, W. P., & Maryanti. (2023). Peran Self Esteem Self Efficacy Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi dalam Menentukan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(1), 178–193.
<https://journal.stiem.ac.id/index.php/jurman/article/view/1520/689>
- Nauli, M. D. N., Hulu, S. A., Surbakti, N. Y., Manurung, W., Hartini, S., Elvirawanty, R., & Atrizka, D. (2025). Career and Family Dilemmas : Uncovering the Work-family conflict Relationship with Job Satisfaction Dilemma Karier dan Keluarga : Mengungkap Hubungan Work-family conflict dengan Kepuasan Kerja. *Psikoborneo Jurnal Ilmiah Psikologi Volume*, 13(2), 268–276.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v13i2> p-ISSN
- Ningrum, D. S., Sulistyani, N. W., & Imawati, D. (2023). Pengaruh Work Life Balance dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Retail di Kota Samarinda. 6(2), 198–205.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31293/mv.v6i2.7541>
- Pearce, C. L., & Locke, E. A. (2023). *Principles of Organizational Behavior* (C. P. Edwin Locke (ed.); 3 ed.).

- Wiley & Sons.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781394320769>
- Pramurza, D. (2021). Pengaruh Kebijakan Deviden Dan Keputusan Investasi Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Sektor Pertambangan Di Bursa Efek Indonesia Periode. *JAAB : Jurnal of Applied Accounting And Business*, 3(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.37338/jaab.v3i1.71>
- Prastya, F., Baraba, R., & Annisa, N. N. (2024). Pengaruh Kemampuan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Produksi CV. Mekar Abadi Wood Industry 3 Wonosobo. *Volatilitas: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(4).
<https://doi.org/https://doi.org/10.37729/volatilitas.v6i4.5383>
- Puspitaningrum, E. A., & Izzati, U. A. (2023). Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover pada Karyawan Produksi Unit Mesin PT . X. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(01), 505–522.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v10i1.53610>
- Putra, Y. G., Harahap, D. H., & Rizqia, A. G. (2025). Menjadi Polisi: Efikasi Diri dan Kecerdasan Adversitas dalam Menghadapi Pendidikan Kepolisian. *Psikoborneo Jurnal Ilmiah Psikologi*, 13(4), 679–687.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v13i3.p-ISSN>
- Rahardjo, D. T. (2022). Pengaruh Citra Merek, Harga, dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Mie Setan di Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 11(8).
<https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/4790>
- Rahmawati, K., Khaeruman, & Abduh, E. M. (2024). Peningkatan Kepuasan Kinerja Karyawan Melalui Penerapan Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Interpersonal pada Bagian Produksi PT Adis Dimension Footwear Balaraja- Tangerang. *BISMA: Business and Management Journal*, 2(3), 238–246.
<https://doi.org/https://doi.org/10.59966/bisma.v2i3.1191>
- Ramadhana, N., & Qudratuddarsi, H. (2024). Analisis Self Efficacy Mahasiswa pada Mata Kuliah Biologi Sel. *Saqbe : Sains dan Pembelajarannya Analisis*, 1(1), 33–38.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31605/saqbe>
- Ramdan, M., Suryani, L., & Widagdo, G. (2025). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja. *Jurnal Health Society*, 14(2), 175–184.
<https://doi.org/10.62094/jhs.v14i2.261>
- Safitri, D. P., & Syarfan, L. (2024). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Fadillah Mandiri Sejahtera di Nagari Koto Kaciak Kecamatan Bonjol. *Jiabis: Jurnal Administrasi Bisnis dan Ilmu Sosial*, 2(1).
<https://journal.uir.ac.id/index.php/jiabis/article/view/17040/6419>
- Safila, A., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(1), 35–49.
<https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.51>
- Saktisyahputra, & Susanto, P. C. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT TELKOM Cabang Boyolali. *Journal of Current Research in Business and Econoicd*, 1(01), 43–53.
<https://www.jcrbe.org/index.php/rbe/article/view/6/12>
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77.
<https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Suweko, H., & Dwiantoro, L. (2020). Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Perawat: Literature Review. *Jurnal Ilmu Keperawatan dan Kebidanan*, 11(1), 106–112.
<https://pdfs.semanticscholar.org/20db/1b062706e26d61c861577b1bdc4dob2dd3c3.pdf>
- Wicaksono, T., & Gazali, M. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening. *At-Tadbir : jurnal ilmiah manajemen*, 5(1), 22–34.
<https://doi.org/10.31602/atd.v5i1.3219>
- Wicaksono, Y. H., & Arjanggi, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Operator Gardu Induk. *Universitas Islam Sultan Agung*, 2, 251–259.
<https://doi.org/10.33024/jpm.v6i2.10683>
- Zahrudin, Auliah, N., Sutrisno, W., & Utami, A. A. (2023). Determinan Stress Kerja erhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Riscon Victory. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 10(2), 145–156.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30998/jabe.v10i2.22083>

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.