



## **PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP & COMPENSATION TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DIMEDIASI OLEH JOB SATISFACTION**

### **THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP & COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE DIMEDIATION BY JOB SATISFACTION**

**R.M. Eko Budiratmoko<sup>1\*</sup>, Erny Tajib<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, DKI Jakarta, 11440, Indonesia

\*Penulis koresponden: [r.mohammad122011907007@std.trisakti.ac.id](mailto:r.mohammad122011907007@std.trisakti.ac.id)

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja disini berfungsi sebagai variabel mediasi yang ingin dibuktikan oleh peneliti bahwa mempunyai dampak bagi kinerja karyawan. Suatu perusahaan memiliki komponen penting yaitu karyawan sebagai aset fundamental. Jika karyawan merasa puas terhadap apa yang diberikan perusahaan terhadapnya maka dapat berpengaruh pada kemajuan perusahaan tersebut karena karyawan merasa terpacu untuk bekerja. Hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain faktor atasan yang memimpin para karyawan, dan juga faktor kompensasi yang diberikan terhadap karyawan. Sehingga jika dua komponen tadi dipenuhi dengan baik maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan yang tentunya membawa benefit bagi perusahaan. Perusahaan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah PT. Waskita Karya (Persero)Tbk. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner pertanyaan yang didistribusikan pada karyawan untuk diisi. Kemudian data yang diperoleh dianalisa dengan analisis regresi berganda yang menggunakan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Seluruh hipotesa pada penelitian ini terbukti kecuali pada hipotesa nomor 4, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, dikarenakan kondisi pandemic covid-19 yang berpengaruh pada penurunan produksi perusahaan dari yang ditargetkan. Akan tetapi bila dimasukkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi maka kepemimpinan transformasional akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil yang diperoleh pimpinan harus dapat mengajarkan karyawannya untuk dapat lebih kreatif dalam bekerja dan kompensasi juga harus ditingkatkan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

#### **SEJARAH ARTIKEL**

Diterima  
22 Februari 2022  
Revisi  
15 Juni 2022  
Disetujui  
28 Juli 2022  
Terbit online  
31 Juli 2022

#### **KATA KUNCI**

- kepuasan kerja,
- kinerja karyawan,
- kompensasi,
- kepemimpinan,
- transformasional

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of transformational leadership and compensation on employee performance mediated by job satisfaction variables. The job satisfaction variable here functions as a mediating variable that researchers want to prove that it has an impact on employee performance. A company has an important component, namely employees as a fundamental asset. If employees are satisfied with what the company has given them, it can affect the progress of the company because employees feel motivated to work. Things that can affect employee performance include the supervisor's factor leading the employees, and also the compensation factor given to employees. So that if the two components are fulfilled properly it will have an impact on increasing employee performance which of course brings benefits to the company. The sample companies in this study are PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. The data collection method in this study used a question questionnaire which was distributed to employees to be filled out. Then the data obtained were analyzed by multiple regression analysis using SPSS software. The results showed that there was a positive effect of transformational leadership and compensation on employee performance mediated by job satisfaction. All hypotheses in this study are proven except for hypothesis number 4, namely transformational leadership has a negative effect on employee performance, due to the COVID-19 pandemic which affects the company's production decline from the target. However, if job satisfaction is included as a mediating variable, transformational leadership will have a positive impact on employee performance. From the results obtained, the leader must be able to teach his employees to be more creative at work and compensation must also be increased so that employee performance can increase.*

## KEYWORDS

- *compensation,*
- *employee performance,*
- *job satisfaction,*
- *leadership,*
- *transformational*

## 1. PENDAHULUAN

Suatu perusahaan yang dapat menjaga keberlangsungan bisnisnya dengan baik dan dapat mempunyai daya saing dengan kompetitornya, tidak terlepas dari suatu manajemen sumber daya manusia yang baik untuk memperoleh hasil optimal dari kinerja karyawannya. Kinerja karyawan ini ada beberapa faktor yang mempengaruhi seperti kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja. Kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua, yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana para pemimpin memainkan model peran yang ideal dan mendorong kreativitas, memberikan motivasi inspirasional, dan terlibat dalam mendukung serta membimbing anggotanya untuk mencapai visi dan tujuan bersama organisasi. Kemudian perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawannya berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Kompensasi menurut Simamora dalam Ariana & Riana (2013), yaitu suatu balasan / timbal balik yang diberi oleh perusahaan terhadap pegawainya dengan indikator uang serta cenderung didistribusikan dengan berkala. Jika karyawan merasa puas terhadap apa yang diberikan perusahaan, maka karyawan akan mencurahkan sumber dayanya untuk menghasilkan kinerja yang

lebih baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Manfaat penelitian ini bagi perusahaan agar perusahaan dapat memahami dan mendeteksi faktor apa yang masih harus diperbaiki dan ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kondisi perusahaan saat ini yang kerap kali mengalami masa transisi pergantian manajemen yang membawa system kepemimpinan baru dari manajemen yang mempengaruhi kinerja pegawai. Terdapat pembaharuan sistem dari manajemen yang baru inilah dimana pegawai harus dapat beradaptasi dengan dinamika sistem yang diterapkan sehingga diperlukan sistem kepemimpinan yang baik dan kompensasi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu, peneliti memilih untuk melakukan penelitian tentang kepemimpinan dan kompensasi dengan mengambil variabel kepuasan kerja sebagai variabel moderasi terhadap kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

- a) Untuk menganalisis pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*.
- b) Untuk menganalisis pengaruh positif antara *compensation* terhadap *job satisfaction*.
- c) Untuk menganalisis pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *employee performance*.
- d) Untuk menganalisis pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *employee performance*.
- e) Untuk menganalisis pengaruh positif antara *compensation* terhadap *employee performance*.
- f) Untuk menganalisis pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.
- g) Untuk menganalisis pengaruh antara *compensation* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*.
- h) Untuk menganalisis pengaruh antara *transformational leadership* dan *compensation* terhadap *employee performance*.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi dalam penelitian ini menggunakan populasi yang merupakan seluruh karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk Regional Sulawesi yang masih aktif bekerja. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 135 orang. Sampel dapat didefinisikan sebagai sebagian terhadap keseluruhan serta karakter khusus yang ada pada populasi. Jika populasinya tinggi, maka para peneliti tidak dapat mempelajari bentuk keseluruhan yang ada dalam populasi tersebut dikarenakan terdapat beberapa masalah yang nantinya akan dihadapi antara lain keterbatasan biaya, tenaga serta waktu. Kemudian, sesuatu yang dipelajari dalam *sample* itu dapat memperoleh suatu keputusan yang berlaku pada populasi. Oleh karena itu *sample* yang diperoleh dalam populasi seharusnya dapat mewakili dengan benar (representatif). Populasi responden yang dimiliki adalah 135 orang. Kuesioner yang disebarkan

dalam penelitian ini berjumlah 103 sampel, karena penelitian ini memakai rumus Slovin untuk pengukuran sampel dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e^2)}$$

Dimana:

N = Total populasi karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk area Sulawesi.

$$n = \frac{135}{1+135(0,05^2)}$$

e = persentase error 5% (angka toleransi terhadap ketidaktepatan penggunaan *sample*).

$$n = 101$$

n = Total *sample*

Dalam penulisan ini, kuesioner yang disebarakan berjumlah 103 buah dan semuanya diisi dengan lengkap sehingga kuisisioner ini layak diolah dan dianalisa dengan respon 100%. Teknik yang dipergunakan di dalam penulisan ini yaitu melalui kegiatan menyebarkan kuesioner yang merupakan metoda pengumpulan data dengan membagikan pertanyaan-pertanyaan tertulis melalui *google form* pada responden agar dapat dijawab. Kuesioner merupakan metoda pengumpulan data yang efisien bila penulis memahami variabel yang ditinjau dan juga memahami sesuatu yang diharapkan dari narasumber, kemudian kuisisioner bisa berbentuk pertanyaan terbuka maupun tertutup yang didistribusikan dengan cara langsung atau lewat internet. Pengujian valid atau tidaknya data serta reliabilitas suatu kuisisioner suatu riset memakai *tools* berupa software *SPSS versi 25.0 for windows* memakai metoda reliabilitas *Alpha Cronbach*.

### Uji Validitas

Pengujian validitas / keabsahan dipergunakan dengan tujuan untuk melakukan pengukuran valid atau tidak suatu daftar pernyataan. Kuisisioner dianggap sah apabila pernyataan di dalamnya dapat merepresentasikan hal yang dapat dinilai atau diukur dengan daftar pernyataan tersebut, keabsahan mengarah pada sejauh mana *tools* pengukuran yang dipergunakan untuk mengukur yang diukur. Yaitu dengan cara menghubungkan diantara nilai yang diperoleh pada masing-masing pernyataan terhadap nilai total individu. Proses uji validitas tiap-tiap pertanyaan dikerjakan dengan cara melakukan perhitungan hubungan *pearson product moment* diantara nilai item pernyataan dengan nilai total. Item pernyataan dinyatakan absah berpatokan pada kriteria 0,200 (Nisfiannoor, 2013).

### Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilaksanakan pada item-item pernyataan yang diakui valid /sah. Dan reliabilitas mengungkapkan suatu konsistensi alat ukur untuk memperkirakan fenomena yang sama. Reliabilitas dapat juga didefinisikan menjadi kesamaan hasil pengamatan atau pengukuran jika fakta hidup tadi diukur dan diamati berulang kali pada waktu yang tidak bersamaan. Reliabilitas dilaksanakan agar dapat mengukur konsistensi variabel penelitian dalam kuesioner. Jawaban seseorang terhadap pertanyaan dikatakan reliabel atau handal apabila konsisten dari waktu ke waktu. Menurut Nunnally, untuk memperkirakan reliabilitas melalui pengujian *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ), variabel dinyatakan *reliable* jika memiliki angka *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70 (Ghozali, 2018).

**Tabel 1. Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach alpha
<i>Employee Performance</i>	0,849
<i>Leadership</i>	0,853
<i>Compensation</i>	0,854
<i>Job Satisfaction</i>	0,866
Sumber : hasil pengolahan dengan SPSS	

*Cronbach Alpha* merupakan koefisien yang bertujuan agar dapat mengetahui konsistensi dari alat ukur atau tingkat reliabilitas alat ukur. Koefisien minimum yang masih bisa diterima yaitu 0,6 (Sekaran, et al, 2013). Apabila koefisien *Cronbach alpha* lebih besar daripada atau sama dengan 0,6 maka reliabel, dan jika koefisien *Cronbach alpha*  $\leq$  0,6 maka tidak reliabel. Berdasarkan pada tabel 6 tersebut, terlihat seluruh angka *Cronbach alpha* lebih dari 0,6 maka dari itu seluruh variabel bisa dikatakan reliabel.

Metoda analisa data adalah teknik analisa yang dilakukan pada informasi yang didapat dari jawaban-jawaban daftar pernyataan dalam kuisisioner serta dipergunakan dalam menganalisa data berupa angka. Kemudian metoda yang dipergunakan pada penulisan ini seperti berikut ini :

### 1. Uji *t* (Parsial)

Percobaan pengujian *t* bertujuan menguji coba variabel yang memberi pengaruh pada X1, X2, Z kepada Y secara segmental, oleh karena itu dilakukan percobaan uji *t*. Lalu parameter percobaan uji *t* yaitu seperti di bawah ini:

- a) Apabila *Sig* kurang terhadap 0,05 penjelasannya H0 tidak disetujui, Ha disetujui, artinya ada dampak hubungan yang substansial variabel *independent* secara individual / parsial dengan variabel *dependent*.

- b) Jika *Sig* lebih dari 0,05 penjelasannya  $H_a$  tidak disetujui dan  $H_0$  disetujui, berarti tak ada efek hubungan yang substansial variabel *independent* secara individual/parsial terhadap variabel *dependent*.

## 2. Analisa Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) berfungsi agar dapat melakukan pengukuran terhadap seberapa kuat kapasitas pola/bentuk untuk menjelaskan macam dari variabel *independent*. Angka koefisien determinasi yaitu berkisar diantara 0 dengan 1. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang kecil memiliki definisi kemampuan beberapa variabel *independent* dalam memberi penjelasan terhadap variasi dari variabel *dependent* cukup terbatas. Nilai ( $R^2$ ) yang mendekati 1 (satu) mempunyai definisi bahwa variabel *independent* dapat mendistribusikan hampir keseluruhan data yang diperlukan agar dapat memperkirakan jenis dari variabel *dependent* (Ghozali).

## 2. Analisa Regresi Linier Berganda

Bentuk analisa regresi adalah pola yang dipergunakan dengan tujuan menganalisa hubungan yang mempengaruhi dari variabel-variabel *independent* terhadap 1 (satu) variabel *dependent* (Ferdinand). Metoda analisa regresi linier berganda dibutuhkan untuk mengungkapkan koefisien-koefisien regresi dan juga signifikansi yang bertujuan agar dapat digunakan untuk menjawab hipotesis.

## 3. Analisa Jalur (Path Analysis)

Pada penelitian ini memakai pendekatan metoda kuantitatif, metoda survey serta metoda analisis jalur. Variabel dalam analisa jalur meliputi variabel eksogen dan juga endogen. Untuk melakukan pengujian pengaruh hubungan variabel *intervening* dipakai metoda path analysis (analisa jalur). Menurut Juliansyah, metoda analisa jalur merupakan keterkaitan hubungan antara variabel *independent* (bebas), variabel *intervening* (mediasi) serta variabel *dependent* (terikat) dimana peneliti menyatakan bahwa suatu variabel dapat menjadi penyebab variabel lainnya yang biasa ditunjukkan berbentuk diagram.

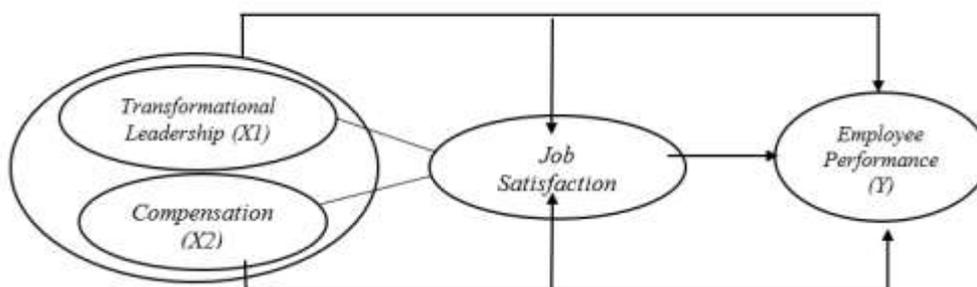


Diagram Jalur Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Compensation* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel Mediasi

### 3. HASIL DAN DISKUSI

Dari data responden jumlah dari responden pria lebih dominan dibandingkan responden wanita, yaitu 86 orang pria (83,3%) dan 17 orang wanita (16,7%). Pria lebih dominan karena perusahaan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk merupakan perusahaan yang jenis usahanya bergerak pada bidang konstruksi dan banyak bekerja di *outdoor* yang didominasi oleh gender pria. Kemudian dilihat berdasarkan usia menunjukkan bahwa responden terbesar berusia diantara 31 hingga 40 tahun berjumlah 56 orang (54,4%), serta narasumber terkecil berumur di atas 50 tahun adalah berjumlah 4 orang (3,9%).

Dilihat dari pendidikan yang ditempuh, yang dominan adalah responden pendidikan terakhir S1 sebanyak 81 orang (78,6%), dan responden terkecil dari Pendidikan terakhir S2 yaitu 8 orang (7,8%). Dilihat dari status perkawinan, responden dominan adalah berstatus menikah yaitu 76 orang (73,5%). Selanjutnya untuk kategori penghasilan per bulan, responden yang terbanyak memiliki penghasilan diantara Rp10.000.000,- hingga Rp15.000.000, tiap bulan adalah berjumlah 47 orang (45,6%). Dan jumlah responden terkecil mempunyai pendapatan di atas Rp20.000.000, tiap bulan adalah berjumlah 3 orang (2,9%). Kemudian dari kategori lamanya bekerja, narasumber terbanyak yaitu mempunyai waktu lama bekerja diantara 5 s/d 10 tahun yaitu sejumlah 54 orang (52,4%), lalu responden terkecil yaitu yang mempunyai waktu lama bekerja di atas 20 tahun yang totalnya adalah 4 orang (3,9%). Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan hasil pengolahan statistik deskriptif:

**Tabel 2. Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Employee Performance</i>	103	2,9	5	4,1165	0,37288
<i>Leadership</i>	103	2	5	3,9029	0,41003
<i>Compensation</i>	103	1	5	3,5388	0,51606
<i>Job Satisfaction</i>	103	1	5	3,8728	0,44682

N = Jumlah Sampel

Pada variabel *employee performance* diperoleh nilai mean sebesar 4,1165 dengan nilai minimum sebesar 2,9 dan nilai maksimum sebesar 5. Ini artinya responden sangat antusias untuk dapat meningkatkan kinerjanya (*performance*) di perusahaan, dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 0,37288.

Pada variabel *transformational leadership* diperoleh nilai mean sebesar 3,9029 dengan nilai minimum sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 5. Ini artinya responden dapat menerima untuk diberi

kepercayaan oleh pimpinan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 0,41003.

Pada variabel *compensation* diperoleh nilai mean sebesar 3,5388 dengan nilai minimum sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 5. Ini artinya perusahaan telah memberikan kompensasi yang dapat diterima oleh karyawan, dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 0,51606.

Pada variabel *job satisfaction* diperoleh nilai mean sebesar 3,8728 dengan nilai minimum sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 5. Ini artinya responden memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya untuk mendapat pengakuan kinerja perusahaan yang menimbulkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan, dengan penyimpangan jawaban responden terhadap rata-rata (standar deviasi) sebesar 0,44682.

Persepsi responden merepresentasikan *employee performance* tertinggi adalah pada pernyataan: saya dapat bekerja secara efektif dan efisien. Sedangkan rata-rata skor terendah yang dipersepsi oleh responden adalah pernyataan: saya mampu meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja serta saya bersedia melakukan pekerjaan diluar jam kerja apabila dibutuhkan.

Persepsi responden merepresentasikan *transformational leadership* tertinggi adalah pada pernyataan: pimpinan selalu dapat memberi dan menanamkan nilai budaya perusahaan dan keyakinan kepada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan skor terendah adalah pernyataan: pimpinan mengajarkan saya untuk dapat lebih kreatif dalam bekerja.

Persepsi responden dalam merepresentasikan *compensation* yang tertinggi pada pernyataan: saya mendapatkan berbagai tunjangan dari perusahaan diantaranya tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan serta THR. Dan rata-rata skor terendah adalah pernyataan: saya mendapatkan bonus apabila hasil pekerjaan saya lebih baik.

Persepsi responden dalam *job satisfaction* tertinggi adalah pada pernyataan: saya merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang belum terselesaikan. Kemudian rata-rata skor terendah adalah pernyataan: perusahaan memberikan saya promosi jabatan yang lebih tinggi.

Analisis data diperoleh dari hasil pengujian hipotesis. Tujuan dari pengujian hipotesis adalah untuk mengetahui apakah hipotesis H<sub>0</sub> yang diuji diterima atau ditolak. Hal ini dapat dilihat dengan cara melihat hasil signifikansi (p) dari masing-masing hasil uji hipotesis. Adapun batas toleransi kesalahan ( $\alpha$ ) penerimaan dan penolakan hipotesis adalah 5%. Apabila  $p < \alpha$  atau  $< 0,05$  maka terdapat pengaruh yang signifikan variabel x terhadap variabel y. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan

bantuan software SPSS for windows untuk melakukan uji hipotesis. Hasil analisis yang digunakan seperti tabel berikut:

**Tabel 3. Uji Regresi Model SPSS**

H	Path	Beta	t value	P Value	Kesimpulan
H1	<i>Transformational leadership</i> → <i>job satisfaction</i>	0.486	7.279	0.000	Diterima
H2	<i>compensation</i> → <i>job satisfaction</i>	0.457	6.843	0.000	Diterima
H3	<i>job satisfaction</i> → <i>employee performance</i>	0.301	2.903	0.005	Diterima
H4	<i>Transformational leadership</i> → <i>employee performance</i>	-0.241	-2.366	0.020	Tidak Diterima
H5	<i>compensation</i> → <i>employee performance</i>	0.533	4.244	0.000	Diterima
H6	<i>Transformational leadership</i> → <i>job satisfaction</i> → <i>employee performance</i>	0.146	2.696	0.007	Diterima
H7	<i>compensation</i> → <i>job satisfaction</i> → <i>employee performance</i>	0.138	2.673	0.008	Diterima

H	Path	R Square	F	P Value	Kesimpulan
H8	<i>Transformational Leadership</i> dan <i>compensation</i> → <i>employee performance</i>	0.629	84.934	0.000	Diterima

### Hasil Penelitian

**H1** : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui koefisien regresi (*beta*) *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,486 menunjukkan variabel *transformational leadership* memiliki pengaruh sebesar 48,6%. Koefisien regresi bertanda positif artinya *transformational leadership* berpengaruh secara positif terhadap *job satisfaction*. Hasil analisis data diketahui bahwa nilai T = 7,279 (positif) yang berarti apabila variabel *transformational leadership* meningkat maka *job satisfaction* karyawan akan ikut meningkat dan juga sebaliknya, dengan asumsi semua variabel dalam keadaan konstan dan tingkat signifikansi ( $p$ ) = 0,00 < 0,05. Karena nilai  $p$  < 0,05 maka hipotesis pertama diterima. Dengan demikian hipotesis pertama, yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* TERBUKTI.

**H2** : *Compensation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui koefisien regresi (*beta*) *compensation* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,457 menunjukkan variabel *compensation* memiliki pengaruh sebesar 45,7%. Koefisien regresi bertanda positif artinya *compensation* berpengaruh secara positif terhadap *job*

*satisfaction*. Hasil analisis data diketahui bahwa nilai  $T = 6,843$  (positif) yang berarti apabila variabel *compensation* meningkat maka *job satisfaction* karyawan akan ikut meningkat dan juga sebaliknya, dengan asumsi semua variabel dalam keadaan konstan dan tingkat signifikansi ( $p$ ) =  $0,00 < 0,05$ . Karena nilai  $p < 0,05$  maka hipotesis kedua diterima. Dengan demikian hipotesis kedua, yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara *compensation* terhadap *job satisfaction* TERBUKTI.

**H3** : *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui koefisien regresi (*beta*) *compensation* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,301 menunjukkan variabel *job satisfaction* memiliki pengaruh sebesar 30,1%. Koefisien regresi bertanda positif artinya *job satisfaction* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance*. Hasil analisis data diketahui bahwa nilai  $T = 2,903$  (positif) yang berarti apabila variabel *job satisfaction* meningkat maka *employee performance* akan ikut meningkat dan juga sebaliknya, dengan asumsi semua variabel dalam keadaan konstan dan tingkat signifikansi ( $p$ ) =  $0,005 < 0,05$ . Karena nilai  $p < 0,05$  maka hipotesis ketiga diterima. Dengan demikian hipotesis ketiga, yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *employee performance* TERBUKTI.

**H4** : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui koefisien regresi (*beta*) *transformational leadership* terhadap *employee performance* sebesar -0,241 menunjukkan variabel *transformational leadership* memiliki pengaruh sebesar 24,1%. Koefisien regresi bertanda negatif artinya *transformational leadership* berpengaruh secara negatif terhadap *employee performance*. Hal ini berbeda dengan perumusan hipotesis sebelumnya yang seharusnya menunjukkan hasil yang positif, karena berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa nilai  $T = -2,366$  (negatif) yang berarti apabila variabel *transformational leadership* meningkat maka *employee performance* akan menurun dan juga sebaliknya, dengan asumsi semua variabel dalam keadaan konstan dan tingkat signifikansi ( $p$ ) =  $0,02 < 0,05$ . Karena nilai  $p < 0,05$  maka hipotesis keempat diterima. Dengan demikian hipotesis keempat, yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *employee performance* TIDAK TERBUKTI.

**H5** : *Compensation* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui koefisien regresi (*beta*) *compensation* terhadap *employee performance* sebesar 0,533 menunjukkan variabel *compensation* memiliki pengaruh sebesar 53,3%. Koefisien regresi bertanda positif artinya *compensation* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance*. Hasil analisis data diketahui bahwa nilai  $T = 4,244$  (positif) yang berarti apabila

variabel *compensation* meningkat maka *employee performance* akan ikut meningkat dan juga sebaliknya, dengan asumsi semua variabel dalam keadaan konstan dan tingkat signifikansi ( $p$ ) = 0,00 < 0,05. Karena nilai  $p < 0,05$  maka hipotesis kelima diterima. Dengan demikian hipotesis kelima, yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara *compensation* terhadap *employee performance* TERBUKTI.

**H6** : *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui koefisien regresi (*beta*) *transformational leadership* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* sebesar 0,146 menunjukkan variabel *transformational leadership* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* memiliki pengaruh sebesar 14,6%. Koefisien regresi bertanda positif artinya *transformational leadership* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* berpengaruh secara positif. Hasil analisis data diketahui bahwa nilai  $T = 2,696$  (positif) dan tingkat signifikansi ( $p$ ) = 0,007 < 0,05. Karena nilai  $p < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi *transformational leadership* dan berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Hipotesis keenam yang menyatakan terdapat pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* TERBUKTI.

**H7** : *Compensation* berpengaruh terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.

Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui koefisien regresi (*beta*) *compensation* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* sebesar 0,138 menunjukkan variabel *compensation* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* memiliki pengaruh sebesar 13,8%. Koefisien regresi bertanda positif artinya *compensation* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* berpengaruh secara positif. Hasil analisis data diketahui bahwa nilai  $T = 2,673$  (positif) dan tingkat signifikansi ( $p$ ) = 0,008 < 0,05. Karena nilai  $p < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi *compensation* dan berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Hipotesis ketujuh yang menyatakan terdapat pengaruh *compensation* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* TERBUKTI.

**H8** : *Transformational Leadership* dan *compensation* berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance*.

Berdasarkan tabel 10 dapat dilakukan uji hipotesis untuk pengaruh simultan dengan 2 cara. Pertama dengan membandingkan angka taraf signifikansi (*sig.*) dengan signifikansi 0,05. Diketahui

angka signifikansi penelitian ( $p$ ) *transformational leadership* dan *compensation* terhadap *employee performance* sebesar 0,000. Karena nilai  $p < 0,05$  maka hipotesis kedelapan yang menyatakan terdapat pengaruh antara *transformational leadership* dan *compensation* terhadap *employee performance* dapat diterima. Cara kedua dengan melihat hasil uji F hitung yaitu sebesar 84,934 dengan nilai signifikansi 0,000.  $F_{table} = (k;n-k)$ .  $F_{tabel} (2;101) = 3,087$ .  $F_{hitung} > F_{table} (84,934 > 3,087)$  sehingga hipotesis dapat diterima. Hasil perhitungan dalam model *summary*, khususnya angka *R square* yang digunakan untuk menghitung koefisien determinasi (KD) dengan rumus :  $KD = r^2 \times 100\%$ . Dari hasil perhitungan, koefisien determinasi adalah sebesar 62,9%. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh *transformational leadership* dan *compensation* terhadap *employee performance* adalah sebesar 62,9%.

## Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Pada hasil hipotesis 1 pada penelitian ini diterima. Semakin tinggi pengaruh pemimpin dalam melakukan idealisasi pengaruh, konsiderasi individual, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional terhadap karyawannya, maka semakin meningkat juga *job satisfaction* karyawan di perusahaan. Sebaliknya jika pemimpin semakin rendah pengaruh idealisasinya terhadap karyawan, rendah dalam menstimulasi intelektual karyawan, kurangnya konsiderasi individual karyawan, dan kurangnya memberi motivasi inspirasional kepada karyawan, maka akan semakin rendah pula *job satisfaction* karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan (Mashudi, et al, 2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### 2. *Compensation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Pada hasil hipotesis 2 pada penelitian ini diterima. Semakin besar kompensasi yang diterima karyawan (seperti upah pokok, insentif, sarana prasarana & tunjangan), maka akan semakin besar pula kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan. Dan sebaliknya jika semakin kecil kompensasi yang diterima karyawan, maka akan semakin rendah pula tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan. Hal ini juga sama dengan hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Tirtayana, yang dalam penelitiannya terdapat faktor kompensasi yang diidentifikasi berkontribusi positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Karangasem. Dalam penelitian yang dilakukan Ismail (2011) juga menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

karyawan pada lembaga pendidikan swasta di Malaysia. Dalam penelitian tersebut, kompensasi yang didasarkan kinerja dan partisipasi ditemukan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam suatu organisasi.

### 3. *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Pada hasil hipotesis 3 penelitian ini diterima. Jika kepuasan kerja karyawan (dengan indikator *the work itself, co-workers* dan *pay*) tinggi, maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dalam perusahaan. Sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan itu rendah, maka akan berpengaruh terhadap rendahnya kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya (Javed, et al, 2014) bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja ini diukur berdasarkan gaji pokok, peluang kenaikan gaji, penghargaan atas hasil kerja dan promosi jabatan. Hasil penelitian (Sutama, et al, 2014) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan pengaruh yang baik juga terhadap kinerja karyawan.

### 4. *Transformational Leadership* berpengaruh negatif terhadap *employee performance*.

Pada hasil hipotesis 4 penelitian ini berlawanan dengan hipotesis 4 yang menyebutkan pengaruh positif. Artinya jika *transformational leadership* di perusahaan meningkat, maka kinerja karyawan justru akan mengalami penurunan. Berdasarkan pengamatan di lapangan hal ini terjadi dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional diterapkan pada saat yang kurang tepat yaitu di masa pandemi covid sehingga kinerja karyawan juga mengalami penurunan. Dan juga terjadi transisi pergantian pimpinan yang menyebabkan penerapan sistem kerja baru. Karyawan membutuhkan penyesuaian waktu untuk transisi ke sistem baru agar dapat dipahami dan dijalankan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Akan tetapi jika dimasukkan variabel mediasi *job satisfaction*, maka *transformational leadership* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Jika dilihat pernyataan *job satisfaction* dengan mean yang tinggi sebesar 4,24 yaitu “saya merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang belum terselesaikan”. Artinya karyawan memiliki rasa tanggung jawab pada pekerjaannya yang mana itu dapat memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang sebelumnya diawali dengan variabel *transformational leadership*.

### 5. *Compensation* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Pada hasil hipotesis 5 penelitian ini diterima. Artinya jika *compensation* di perusahaan meningkat, maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Sebaliknya jika kompensasi

berkurang maka akan menurunkan kualitas kinerja karyawan. Kejadian ini disebabkan karena kompensasi merupakan unsur yang penting bagi karyawan karena sangat dibutuhkan karyawan. Kompensasi dapat ditingkatkan dengan memperhatikan unsur upah/gaji untuk karyawan, insentif, meningkatkan sarana prasarana bagi karyawan dan memperhatikan tunjangan saat hari besar keagamaan (THR). Dengan ini diharapkan *compensation* dapat berjalan meningkat selaras dengan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Lidya, et al,2010) yang menyatakan bahwa kompensasi mampu memberi pengaruh yang sangat kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Asmayana (2018) yang menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Perdagangan Kota Makassar.

6. *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.

Pada hasil hipotesis 6 penelitian ini diterima. Artinya variabel *job satisfaction* mampu memediasi variabel *transformational leadership* dan *employee performance*. Pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* cenderung dapat memperhatikan setiap karyawannya, menerapkan disiplin kerja terhadap karyawan, memotivasi karyawan, memperhatikan kemampuan kerja dan kondisi kerja karyawan sehingga akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawannya. Jika kepuasan kerja karyawan meningkat maka akan memberikan dampak positif juga terhadap peningkatan kinerja karyawannya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan (Ardiaz, et al, 2017) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain itu hasil penelitian (Mashudi, et al, 2020) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

7. *Compensation* berpengaruh terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.

Pada hasil hipotesis 7 penelitian ini diterima. Artinya variabel *job satisfaction* mampu memediasi variabel *compensation* dan *employee performance*. Kompensasi terhadap karyawan yang berupa upah pokok, insentif, sarana prasarana dan Tunjangan Hari Raya berpengaruh positif terhadap kenaikan kepuasan kerja karyawan. Jika kepuasan kerja karyawan meningkat, maka berpengaruh positif terhadap kenaikan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang

dilakukan (Fikri, et al, 2018), dan (Sumarno, et al, 2013) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain itu juga sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan (Chairunisyah, et al, 2019) yang menemukan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja adalah signifikan positif, bahwa semakin meningkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai tersebut.

#### 8. *Transformational Leadership* dan *Compensation* berpengaruh terhadap *employee performance*.

Pada hasil hipotesis 8 penelitian ini diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana pemimpin lebih cenderung dapat memperhatikan setiap karyawannya, menerapkan disiplin kerja terhadap karyawan, memotivasi karyawan, memperhatikan kemampuan kerja dan kondisi kerja karyawan. Hal ini dilengkapi juga dengan diperhatikannya kompensasi terhadap karyawan. Indikator kompensasi dapat berupa upah, insentif terhadap karyawan, sarana prasarana, THR. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mondiani (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin harus dapat lebih aktif dalam memberikan konsiderasi individual yaitu perhatian pribadi kepada bawahan yang membutuhkan perhatian khusus berkaitan dengan pekerjaan. Pembinaan dan pendampingan dari pimpinan sebaiknya pimpinan meluangkan waktu untuk melatih beberapa karyawan yang memerlukan pelatihan atau pimpinan dapat mendatangkan seorang instruktur yang berpengalaman untuk melatih karyawan sesuai dengan bidang masing-masing.

## 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*, artinya semakin tinggi pengaruh pemimpin dalam melakukan idealisasi pengaruh, konsiderasi individual, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional terhadap karyawannya, maka semakin meningkat juga *job satisfaction* karyawan di perusahaan.
2. Terdapat pengaruh positif *compensation* terhadap *job satisfaction*, yang artinya semakin besar kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka akan semakin besar pula kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan.
3. Terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance*, yang artinya bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang diperoleh karyawan, maka akan semakin meningkatkan

kinerja karyawan di perusahaan.

4. *Transformational leadership* tidak terbukti berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini dapat disebabkan karena pengelolaan *transformational leadership* yang tidak tepat terhadap karyawan, yang menyebabkan gaya kepemimpinan transformasional tidak sesuai dengan yang diharapkan.
5. Terdapat pengaruh positif *compensation* terhadap *employee performance*, yang artinya bahwa jika kompensasi di perusahaan meningkat, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di perusahaan.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*, yang artinya bahwa kepuasan kerja karyawan mampu menjadi mediator antara *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan.
7. *Compensation* berpengaruh terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*, artinya jika besaran kompensasi diberikan kepada karyawan (upah pokok, insentif, sarana prasarana dan tunjangan) meningkat, maka akan berpengaruh tidak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawannya karena dimediasi oleh *job satisfaction*.

Pada penelitian ini, hasil dari pengolahan data secara keseluruhan sesuai dengan hipotesis yaitu memiliki pengaruh positif, kecuali pada hipotesa 4 yaitu *transformational leadership* tidak terbukti berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini terjadi dimungkinkan oleh beberapa hal antara lain: (1). Terdapat pergantian pimpinan sehingga pada saat transisi system yang diterapkan masih baru dimana belum *familiar* di kalangan karyawan, (2). Masa pandemi covid-19, dimana mempengaruhi penurunan target perusahaan yang sebetulnya harus diikuti dengan perubahan sistem kerja menuju arah yang lebih baik. Dengan kata lain karyawan harus adaptif dalam mengikuti pergerakan system di perusahaan. Dalam hal ini terdapat beberapa sistem teknologi (*software*) perusahaan yang baru yang harus dipelajari dengan cepat dan segera diterapkan di perusahaan agar system perusahaan dapat terhubung dengan baik dan system manajemen control dapat lebih transparan. Maka dari itu, pimpinan harus dapat mengajarkan karyawannya untuk dapat lebih kreatif dalam bekerja agar kinerja karyawan dapat meningkat. Selain itu, kompensasi berupa bonus insentif terhadap penghargaan hasil kerja karyawan dan promosi jabatan yang lebih tinggi juga harus ditingkatkan agar kinerja karyawan dapat lebih baik. Namun jika *transformational leadership* dimediasi oleh *job satisfaction*, maka *transformational Leadership* terbukti berpengaruh terhadap

*employee performance*. Dari hasil temuan ini, maka *Job Satisfaction* sangat diperlukan sebagai variabel mediasi pengaruh tidak langsung *Transformasional Leadership* maupun *Compensation* terhadap peningkatan *employee performance*.

Jadi, saran yang dapat diberikan untuk perusahaan ke depannya adalah pimpinan yang baru harus dapat memberi arahan kepada karyawannya untuk lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja agar karyawan dapat mencurahkan seluruh kompetensinya untuk kepentingan perusahaan. Kemudian pemberian kompensasi berupa bonus insentif dan memberi promosi jabatan kepada karyawan dengan prestasi yang baik juga bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman, F. I., & Septiana, I. (2018). Pengaruh Transformational Leadership dan Motivation terhadap Employee Performance (Studi Kasus pada PT Glostar Indonesia 1 Cikembar). *Cakrawala Repositori IMWI*, 1(1), 30-41.
- Alshehhi, S., Abuelhassan, A. E., & Nusari, M. (2019). Effect of transformational leadership on employees' performances through job satisfaction within public sectors in UAE. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(2), 588-597.
- Ariana, I., & Riana, I. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Cendana Resort & Spa Ubud, Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(1), 250-355.
- Ariani, H. P., & Widodo, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Yamaha Music Indonesia, Jakarta. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(1), 53-66.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding UII-ICABE*, 1(1), 263-276.
- Amirullah, A. H., & Saleh, S. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Sulawesi Selatan di Kota Makassar. *Jurnal Office*, 1(1), 24-31
- Bakhtiar, B. (2019). Kategori Kepemimpinan Transformational. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 38-47.
- Boudlaie, H., Nik, B. K., & Kenarroodi, M. (2020). Identification and ranking of compensation strategies for oil distribution companies. *Technium Soc. Sci. J.*, 3, 112.
- Edison, R. E., Juhro, S. M., & Aulia, A. (2018). Transformational leadership and neurofeedback: The medical perspective of neuroleadership. *International Journal of Organizational Leadership, Forthcoming, Bank Indonesia Institute Working Paper*.
- Indrasari, M., Syamsudin, N., Purnomo, B. R., & Yunus, E. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen. *AKADEMIKA JURNAL MANAJEMEN, AKUNTANSI DAN BISNIS*, 16(1), 51-59.
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada rumah sakit swasta di kota denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 7(2), 135-142.
- Ng, L. T., & Rivera, J. P. R. (2018). Exploring transformational leadership and fellowship in a cultural context: The case of the Philippines. *Asia-Pacific Social Science Review*, 17(3), 136-141.

- Kawiana, I. G. P., Riana, I. G., Rihayana, I. G., & Adi, I. N. R. (2020). How transformational leadership intensify employee performance mediating by job satisfaction. *Mix Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 454-468.
- Kusuma, I. P. S. W., & Ardana, K. (2014). *Pengaruh penempatan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Mallick, C. B. (2020). What is job satisfaction. Retrieved on 6th April.
- Marianah, D. (2012). Kontribusi Kepuasan Kerja Dan Kualitas Jasa terhadap Kepuasan Nasabah (Studi Kasus Pelayanan Jasa Telemarketing di Sebuah Bank).
- Nisfianoor, M. (2013). Pendekatan Sistemarika Modern: Aplikasi Dengan Software SPSS dan Eviews. *Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti*, 298.
- Nurchahyo, A. (2011). Analisis variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan pada pt. quadra mitra perkasa balikpapan. *JURNAL EKSIS*, 7(2), 1972–1982.
- Purba, K., & Sudibjo, K. (2020). The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee Performance in PT. Sago Nauli. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(3), 1606-1617.
- Rahardjo, G. C., & Sri, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Sukses Eratama, Tangerang. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif*, 1(1).
- Ramli, A. H. (2019). Compensation, job satisfaction and employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 177-186.
- Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Bahtash, E., & Sarani, A. (2018). A Mixed Method Study of the Relationship between EFL Teachers' Job Satisfaction and Job Performance in Iran. *International Journal of Instruction*, 11(4), 577-592.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 13(1), 40-45.
- Riyasa, M., & Pramesti, D. A. (2018, October). The Effect Of Transformational Leadership And Leadership On Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable Empirical Study On PT. Armada Finance City Of Magelang. In *UMMagelang Conference Series* (pp. 300-309).
- Shepherd, A., Ivins, E., Rignot, E., Smith, B., Van Den Broeke, M., Velicogna, I., ... & Wuite, J. (2020). Mass balance of the Greenland Ice Sheet from 1992 to 2018. *Nature*, 579(7798), 233-239.
- Sudiarditha, I. K. R., Susita, D., & Kartini, T. M. (2019). Compensation And Work Discipline On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening. *TRIKONOMIKA*, 18(2), 80-87.
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment. *Global journal of commerce and Management*, 2(5), 18-22.