

PROYEK AKHIR

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN
KERJA PEGAWAI PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Disusun untuk melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Bisnis
Politeknik Negeri Bali

Diajukan Oleh:

DINO ARIANTO SIBARANI

2115744140

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

ABSTRACT

This research aims to analyze the effect of transformational leadership on organizational commitment, with job satisfaction acting as a mediating variable, in the context of employees at the Head Office of PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. The study is motivated by the issue of declining organizational commitment among some employees, as well as the lack of optimal job satisfaction, reflected in reduced work engagement and low motivation. Transformational leadership is considered a leadership approach capable of fostering motivation, enthusiasm, and a sense of belonging through inspirational and personalized interactions with subordinates.

The research adopts a quantitative approach using primary data collected through questionnaires distributed to 50 employees. The data were analyzed using Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SmartPLS 4.0 software. The variables involved in this study include transformational leadership as the independent variable, job satisfaction as the mediating variable, and organizational commitment as the dependent variable.

The findings reveal that transformational leadership has a positive and significant effect on both job satisfaction and organizational commitment. Moreover, job satisfaction significantly influences organizational commitment and partially mediates the relationship between transformational leadership and organizational commitment. These results reinforce the notion that effective leadership practices enhance not only employee satisfaction but also foster stronger organizational loyalty and emotional engagement.

The theoretical implication of this research supports existing leadership theories that emphasize the importance of transformational behaviors in building a committed workforce. Meanwhile, the managerial implication suggests that organizations, especially in the state-owned plantation sector, should invest in leadership development programs to strengthen employee morale, satisfaction, and long-term organizational attachment.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Mediation, PLS-SEM

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini adalah masih rendahnya tingkat komitmen sebagian pegawai yang terlihat dari kurangnya partisipasi dalam mencapai visi organisasi, serta belum optimalnya kepuasan kerja yang ditunjukkan melalui perilaku kerja yang kurang produktif. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang dapat menumbuhkan motivasi, semangat kerja, serta komitmen karyawan melalui pendekatan yang inspiratif dan humanistik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 50 orang responden yang merupakan pegawai aktif di Kantor Pusat PTPN IV REG II. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. Adapun variabel yang diuji meliputi kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan komitmen organisasi sebagai variabel dependen.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif tetapi juga mampu mendorong loyalitas dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.

Implikasi dari hasil penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Di sisi lain, penelitian ini juga memperkaya literatur akademik terkait kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, khususnya dalam konteks perusahaan milik negara di sektor perkebunan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Mediasi, PLS-SEM

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR	i
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.5 Sistematika Penulisan.....	13
BAB II.....	15
2.1 Telaah Teori.....	15
2.1.1 Komitmen Organisasi	15
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	21
2.1.3 Kepuasan Kerja	23
2.2 Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis	26
2.3 Penelitian Terdahulu	28
2.4 Kerangka Teoritis.....	36
2.5 Hipotesis	36
BAB III METODE PENELITIAN.....	38

3.1	Tempat Penelitian.....	38
3.2	Variabel Penelitian dan Definisi Oprasional Varabel.....	38
3.2.1	Variabel Penelitian	38
3.2.2	Definisi Oprasional Variabel.....	39
3.3	Penentuan Populasi dan Sampel	42
3.3.1	Populasi.....	42
3.3.2	Sampel	42
3.3.3	Teknik Penentuan dan Pengambilan Sampel	43
3.4	Jenis dan Sumber penelitian	43
3.4.1	Data Primer	43
3.4.2	Data Skunder.....	44
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	44
3.6	Metode Analisis Data.....	45
3.6.1	Analisis Data Kuantitatif.....	48
3.6.2	Uji Validitas.....	48
3.6.3	Uji Reliabilitas	49
3.6.4	Uji Hipotesis	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		52
4.1	Deskripsi Objek penelitian.....	52
4.1.1	Gambaran Umum Instansi	52
4.1.2	Visi dan Misi Instansi.....	53
4.1.3	Logo Instansi.....	53
4.1.4	Struktur organisasi	54
4.2	Gambaran Umum Responden.....	54
4.2.1	Karateristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
4.2.2	Karakteristik Responden berdasarkan Usia	55
4.2.3	Karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja.....	56
4.2.4	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir .	57
4.3	Analisis Data.....	57
4.3.1	Analisis Outer Model	58
4.3.2	Analisis Inner Model.....	61

4.4	Uji Hipotesis	64
4.5	Uji Intervening.....	65
4.6	Interpretasi hasil.....	68
4.6.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi	68
4.6.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	69
4.6.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	69
4.6.4	Pengaruh Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.....	69
4.7	Implikasi Hasil Penelitian.....	70
4.7.1	Implikasi Teoritis	73
4.7.2	Implikasi Manajerial	73
BAB V PENUTUP.....		75
5.1	Simpulan.....	75
5.2	Saran	76
DAFTAR PUSTAKA.....		79
LAMPIRAN.....		83

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

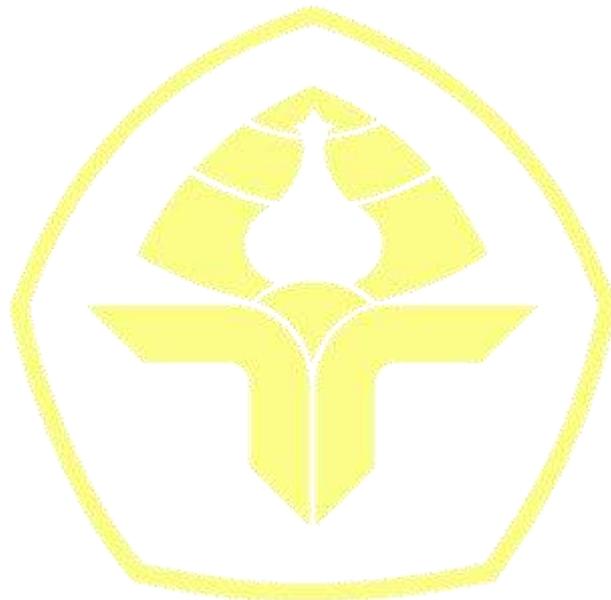
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Komitmen Pegawai PTPN IV Regional II.....	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 3. 1 Definisi Oprasional	40
Tabel 3. 2 Skala Likert	45
Tabel 4. 1 Data Responden berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4. 2 Data Responden berdasarkan Usia.....	55
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden berdasarkan Divisi	56
Tabel 4. 4 Data Responden berdasarkan Masa Kerja.....	56
Tabel 4. 5 Data Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	57
Tabel 4. 6 Nilai Outer Loadings	59
Tabel 4. 7 Construct Reliability and Validity	60
Tabel 4. 8 Nilai R-Square.....	62
Tabel 4. 9 Hasil Q2 Predict	63
Tabel 4. 10 Nilai Path Coefficient.....	64
Tabel 4. 11 Nilai Specific indirect Effect	67
Tabel 4. 12 Hasil temuan Penelitian.....	71
Tabel 4. 13 Perbandingan Nilai Direct Effect dan Indirect Effect	72

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

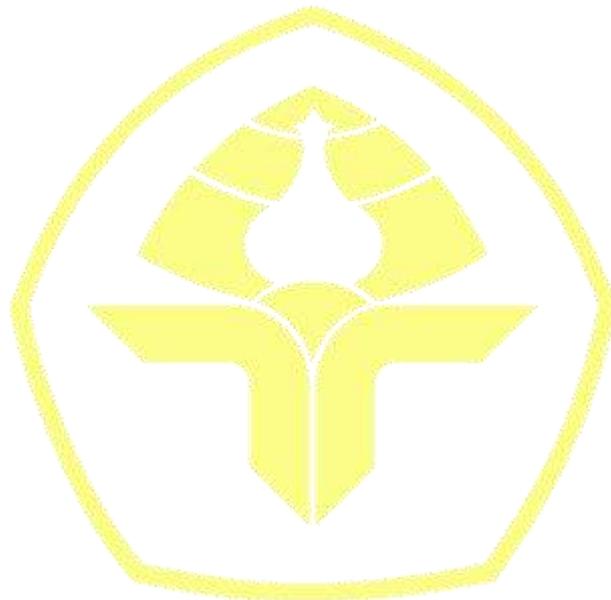
	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Teoritis	36
Gambar 4. 1 Logo PTPN IV	53
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Kantor Pusat PTPN IV Reg II.....	54
Gambar 4. 3 Outer Model Partial Least Square (PLS).....	58



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kusioner.....	84
Lampiran 2. Surat Permohonan Izin Penelitian	86
Lampiran 3. Surat Persetujuan Riset.....	88
Lampiran 4. Dokumentasi Pengisian Kusioner.....	89



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi yang penuh persaingan, keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada modal finansial maupun teknologi, tetapi juga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan aset strategis yang menentukan arah, kinerja, serta keberlanjutan perusahaan. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan, dedikasi, dan komitmen yang tinggi akan lebih mampu menghadapi perubahan serta bertahan dalam kompetisi bisnis.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan dan komitmen karyawan adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin memegang peranan penting dalam mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi bawahan untuk bekerja sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dipandang relevan dengan tuntutan organisasi modern, karena menekankan pemberdayaan, perhatian individu, inspirasi, dan stimulasi intelektual bagi karyawan.

Kepuasan kerja sendiri menjadi faktor penghubung antara kepemimpinan dan komitmen organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan loyalitas, keterikatan emosional, serta motivasi kerja yang tinggi, sementara ketidakpuasan dapat menurunkan motivasi dan melemahkan komitmen terhadap perusahaan.

Komitmen organisasi menggambarkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan, baik secara afektif, normatif, maupun keberlanjutan. Tingginya komitmen membuat karyawan lebih produktif, disiplin, serta memiliki keinginan kuat untuk tetap bertahan di organisasi.

Namun, kondisi di Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Regional II Medan menunjukkan bahwa tingkat komitmen pegawai belum optimal. Hal ini tercermin dari rendahnya partisipasi dalam kegiatan organisasi, masih adanya keterlambatan kerja, serta minimnya inisiatif untuk meningkatkan kinerja. Data internal juga memperlihatkan fluktuasi keterlibatan pegawai dalam pencapaian target perusahaan.

Salah satu penyebab rendahnya komitmen tersebut adalah kepuasan kerja yang belum merata. Beberapa pegawai mengeluhkan fasilitas kerja yang terbatas, kurangnya penghargaan atas prestasi, serta masih adanya jarak komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Padahal, teori dan temuan penelitian sebelumnya menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja sekaligus memperkuat komitmen organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada pegawai Kantor Pusat PTPN IV Regional II Medan

Selain itu, PTPN IV Regional II juga fokus pada kesejahteraan karyawan. Mereka menyediakan fasilitas kesehatan di kebun, termasuk klinik kesehatan yang melayani karyawan dan keluarga mereka. Asuransi kesehatan juga disediakan untuk seluruh karyawan. Kesejahteraan pekerja juga ditingkatkan dengan memberikan pelatihan keterampilan tambahan, baik untuk karyawan maupun masyarakat sekitar.

Citra perusahaan juga semakin positif seiring dengan perubahan-perubahan tersebut. PTPN IV Regional II lebih transparan dalam melaporkan kinerjanya, termasuk dalam aspek lingkungan dan sosial. Mereka secara terbuka mempublikasikan laporan tahunan yang mencakup pencapaian dalam keberlanjutan serta dampak sosial yang telah diberikan kepada masyarakat.

Dalam hal kualitas produk, PTPN IV Regional II berhasil memperoleh sertifikasi RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*), yang meningkatkan daya saing produk kelapa sawit mereka di pasar internasional. Peningkatan kualitas ini juga dibarengi dengan peningkatan efisiensi operasional yang berdampak pada keberlanjutan ekonomi perusahaan dan masyarakat sekitar.

Dampak sosial lainnya terlihat dari kemitraan dengan petani plasma yang semakin menguntungkan. PTPN IV Regional II memberikan akses pasar yang lebih luas serta bimbingan teknis kepada petani untuk meningkatkan hasil kebun mereka. Hal ini turut meningkatkan pendapatan petani plasma serta menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara perusahaan dan masyarakat.

Secara keseluruhan, perubahan yang dilakukan oleh PTPN IV Regional II dalam lima tahun terakhir telah memberikan dampak positif baik bagi perusahaan maupun masyarakat sekitar. Peningkatan keberlanjutan, program CSR yang lebih

terarah, serta penggunaan teknologi yang efisien menunjukkan komitmen perusahaan dalam menciptakan nilai sosial, ekonomi, dan lingkungan yang berkelanjutan.

Sumber daya manusia menjadi faktor kunci yang menentukan keunggulan bersaing dan kesuksesan dalam mencapai tujuan perusahaan. Guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dibutuhkan dedikasi tinggi, kompetensi yang memadai, serta sikap kerja yang positif dari setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini dimaksudkan agar output kerja yang dihasilkan selaras dengan visi dan arah strategis instansi. Dalam proses pengelolaan sumber daya manusia, tidak menutup kemungkinan munculnya berbagai tantangan, salah satunya adalah menurunnya tingkat komitmen organisasi di kalangan pegawai.

Komitmen organisasi melibatkan sikap pegawai yang positif tercermin dalam rasa puas terhadap pekerjaan, keterlibatan dalam aktivitas organisasi, dan loyalitas terhadap pimpinan maupun nilai-nilai perusahaan. Kepuasan kerja sebagai salah satu bentuk sikap positif terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Fardiansyah, Jumady, dan Djaharudin (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang serupa juga dikemukakan oleh Almanda, Stiawan, Dan irwanto (2022) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja yang terbentuk dari sikap pegawai terhadap gaya kepemimpinan berkontribusi peningkatan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Ini menegaskan bahwa ketika sikap pegawai

diarahkan secara positif melalui pola kepemimpinan yang tepat, maka hasil akhirnya bukan hanya loyalitas tetapi juga peningkatan kualitas kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, menjadi hasil dari interaksi antara individu tersebut dengan lingkungan kerjanya.

Komitmen karyawan terhadap organisasi bukanlah suatu proses yang berjalan secara sepihak. Dalam hal ini, dibutuhkan kolaborasi antara pihak organisasi dan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendukung terciptanya komitmen tersebut. Meskipun pada awalnya seorang pegawai mungkin menunjukkan tingkat komitmen yang rendah, pengalaman kerja yang positif—seperti memperoleh imbalan yang sesuai dan merasakan kepuasan dari aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan—dapat memperkuat keterikatannya terhadap organisasi. Dengan kata lain, dalam konteks penelitian ini, meskipun terdapat masalah internal yang menyebabkan rendahnya komitmen kerja pegawai, apabila pegawai tetap menjalankan tugasnya dengan maksimal dan menerima imbalan yang adil, maka hal tersebut berpotensi meningkatkan loyalitas dan komitmen pribadi terhadap organisasi.

Sebagai contoh, apabila PTPN IV Regional II menyediakan berbagai bentuk kesejahteraan dan jaminan kerja, seperti fasilitas koperasi, layanan transportasi, serta sarana pendukung lainnya, maka hal ini berkontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Akibatnya, karyawan cenderung merasa dihargai, lebih termotivasi, serta menunjukkan etos kerja yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Sebaliknya, ketidaktersediaan fasilitas yang memadai berisiko menurunkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak

negatif terhadap komitmen organisasi dan menciptakan ketidaknyamanan di lingkungan kerja.

Seorang pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk memotivasi anggota timnya agar bekerja sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Dalam teori kepemimpinan, pemimpin memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja bawahan melalui pengaruh yang membangkitkan keyakinan bahwa hasil optimal dapat diraih melalui dedikasi dan kerja keras.

Pemahaman yang baik terhadap teori kepemimpinan memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi, karakteristik bawahan, dan kondisi organisasi. Oleh karena itu, setiap perubahan yang dilakukan oleh pemimpin seharusnya diarahkan pada pengembangan karyawan demi tercapainya target dan tujuan organisasi.

Mengacu pada pendapat Yukl dalam penelitian yang dikemukakan oleh Yacob et al. (2020), kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang mampu membangkitkan kepercayaan, kekaguman, loyalitas, serta penghormatan dari para pengikutnya. Pemimpin transformasional tidak hanya menginspirasi bawahan untuk melampaui harapan, tetapi juga berperan aktif dalam memotivasi, memberikan semangat, serta menanamkan pemahaman terhadap visi dan misi organisasi. Selain itu, pemimpin ini senantiasa memperhatikan potensi individu dalam tim, dan mendorong peningkatan produktivitas serta kerja sama yang solid. Tujuan utamanya adalah membentuk lingkungan kerja yang penuh semangat dan memiliki daya dorong kuat dalam pencapaian kinerja yang optimal.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini dipandang sebagai elemen utama yang memiliki peran penting dalam membentuk dan meningkatkan tingkat komitmen organisasi di kalangan karyawan. Menurut Abadi (2020), penerapan gaya kepemimpinan transformasional itu artinya pemimpin yang bisa memotivasi dan ngasih inspirasi ke bawahannya supaya mereka bisa capai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional ini tidak hanya memikirkan tugas sehari-hari, tapi lebih fokus untuk menegmbangkan potensi karyawan. Pemimpin yang kayak gini biasanya punya visi yang jelas dan bisa ngajak timnya untuk kerja keras dan berinovasi demi mencapai tujuan yang lebih besar. Selain itu, pemimpin transformasional juga peduli sama kebutuhan dan perkembangan individu, jadi mereka mendukung karyawan buat terus berkembang, baik dalam karier maupun keterampilan pribadi.

Pemimpin dengan gaya transformasional memiliki kemampuan untuk membentuk pola pikir karyawan agar tidak hanya menjalankan tugas secara rutin, tetapi juga terdorong untuk berpikir **secara kreatif dan inovatif**. Melalui pendekatan ini, karyawan merasa **lebih dihargai dan diperhatikan**, sehingga meningkatkan semangat kerja serta **memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi**. Peningkatan tersebut pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, produktif, dan kondusif bagi pertumbuhan organisasi.

Untuk menjalankan peran ini secara efektif, seorang pemimpin diharapkan memiliki berbagai kompetensi utama yang dapat menjadi panutan bagi para pengikutnya, seperti kemampuan dalam komunikasi interpersonal, berbicara di depan umum, memberikan motivasi, membina hubungan (*nurturing*), serta kemampuan persuasif. Kompetensi-kompetensi tersebut selaras dengan dimensi dalam kepemimpinan transformasional, antara lain *individualized consideration*, yaitu perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap individu, serta *intellectual stimulation*, yang mendorong karyawan untuk melihat dan memecahkan permasalahan dari berbagai sudut pandang.

Asiri, Alya, Simarmata, dan Barella (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja, kepuasan, dan komitmen kerja namun kepemimpinan transaksional tetap relevan dalam situasi yang menuntut struktur, dan kontrol yang ketat. Oleh karena itu, kombinasi antara kedua gaya ini direkomendasikan untuk menghasilkan hasil optimal di berbagai situasi organisasi. Demikian pula, Murtiningsih (2020) menyatakan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun gaya transformasional menunjukkan dampak yang lebih besar. Hal ini memperkuat gagasan bahwa peran keduanya tetap penting dan tidak saling meniadakan.

Penyediaan program kesejahteraan dan jaminan keamanan oleh Kantor Pusat PTPN IV Regional II Medan, seperti fasilitas BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, serta sarana olahraga, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tingkat kepuasan ini secara langsung berkontribusi

terhadap meningkatnya semangat kerja, produktivitas, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Sebagai indikator empiris, tercatat bahwa sebanyak 50 dari sekitar 350 karyawan menunjukkan tingkat komitmen yang menonjol selama beberapa bulan terakhir pada tahun 2024.

Tabel 1.1 Data Komitmen Pegawai PTPN IV Regional II

Bulan	Jumlah pegawai yang mengikuti jam kerja	Jumlah pegawai yang sesuai dengan kualitas kerja	Jumlah pegawai yang menyesuaikan kuantitas penyelesaian	Jumlah pegawai yang memiliki hubungan baik sesama pegawai
Oktober 2024	14%	12,86%	13,71%	16,67%
November 2024	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
Desember 2024	13,43%	16,67%	16,67%	16,67%

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Tabel yang disajikan menggambarkan tingkat komitmen karyawan di Kantor Pusat PTPN IV Regional II selama tiga bulan terakhir di tahun 2024. Informasi yang ditampilkan mencakup aspek-aspek seperti jam kerja, kualitas dan kuantitas hasil kerja, serta tingkat kerja sama antarpegawai. Berdasarkan data tersebut, diketahui bahwa sejumlah karyawan mengalami ketidakpuasan kerja yang dipicu oleh minimnya fasilitas penunjang. Kondisi ini berdampak negatif terhadap komitmen mereka terhadap organisasi, bahkan dalam beberapa kasus menyebabkan munculnya rasa ketidakcocokan dengan lingkungan kerja. Penurunan tingkat komitmen ini mengindikasikan bahwa hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi belum berjalan optimal. Dalam hubungan kerja ideal, karyawan

diharapkan dapat memberikan kontribusi secara maksimal dan, pada saat yang sama, memperoleh pemenuhan atas kebutuhan mereka dari pihak instansi.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak karyawan Kantor Pusat PTPN IV REG II kurang merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini ditandai dengan kecenderungan untuk hanya menyelesaikan tugas apabila diminta oleh atasan, dan seringkali dilakukan dalam kondisi yang mendesak. Akibatnya, hasil pekerjaan yang dihasilkan pun tidak maksimal, yang mencerminkan rendahnya motivasi dan kurangnya perhatian dari pimpinan terhadap penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Selain itu, sebagian pegawai juga menunjukkan sikap tidak peduli terhadap permasalahan internal organisasi, karena mereka tidak merasa memiliki keterikatan emosional atau tanggung jawab pribadi terhadap instansi. Dalam beberapa kasus, hal ini menyebabkan mereka dengan mudah berpindah ke unit kerja lain tanpa mempertimbangkan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Akibatnya, partisipasi aktif pegawai dalam mendukung pencapaian visi dan misi Kantor Pusat PTPN IV Regional II masih tergolong rendah dan belum mencapai tingkat yang diharapkan.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

Hasil pengamatan saya saat magang di Kantor Pusat PTPN IV REG II beberapa karyawan menunjukkan bahwa beberapa karyawan sering kali datang terlambat saat jam istirahat siang, seharusnya kembali masuk dan bekerja pada pukul 14.00, namun masih ada yang belum hadir hingga pukul 14.30 bahwa melewati waktu hingga 1 jam. Hal ini dilakukan beberapa pegawai setiap hari sewaktu hari kerja. Fenomena ini mencerminkan rendahnya tingkat komitmen Karyawan di Kantor Pusat PTPN IV REG II.

Sementara itu, berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan beberapa karyawan, diketahui bahwa Kabag SDM & Sistem manajemen Kantor Pusat PTPN IV REG II sepenuhnya bersedia menerima ide-ide dari Kasubag, karyawan dan bahkan dari anak magang. Hal ini dapat dilihat pada rapat evaluasi kinerja pegawai, di mana seringkali ide-ide dan keluhan dari karyawan mendapatkan tanggapan atau umpan balik yang baik dari pihak atasan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pusat PTPN IV REGIONAL II MEDAN?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II.
4. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

Diharapkan Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam memperkaya dan memperkuat landasan teoritis yang telah ada terkait isu yang dikaji, yaitu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II.

b. Kegunaan Praktis

- a. Bagi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II, Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang relevan dan bermanfaat dalam memberikan masukan strategis terkait pengelolaan tenaga kerja, khususnya dalam aspek kepemimpinan, tingkat komitmen organisasi, dan kepuasan kerja karyawan.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan pemahaman peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia secara praktis, terutama yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
- c. Bagi akademisi, diharapkan penelitian ini dapat menjadi landasan atau acuan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun sebagai berikut:

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menyajikan uraian mengenai latar belakang permasalahan yang menjadi dasar dilakukannya penelitian, perumusan masalah yang disusun secara selaras dengan tujuan penelitian, serta penjabaran mengenai manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian. Di akhir bab, juga dijelaskan sistematika penulisan sebagai panduan dalam memahami keseluruhan isi laporan penelitian ini..

b. BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab ini membahas berbagai teori yang relevan dengan topik penelitian, termasuk pengertian kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, serta kepuasan kerja karyawan. Selain itu, bab ini juga memuat landasan teoritis yang menjadi dasar penelitian, kajian terhadap penelitian-penelitian

terdahulu yang mendukung penyusunan kerangka pemikiran, serta perumusan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini.

c. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini, akan dibahas teori-teori yang terkait dengan penelitian ini, seperti definisi variabel penelitian yang telah ditetapkan, jumlah sampel yang akan diuji, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data yang akan digunakan untuk menguji validitas penelitian.

d. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini, akan dijelaskan secara ringkas mengenai profil instansi dan responden yang menjadi objek penelitian. Secara sistematis, analisis dilakukan menggunakan metode penelitian yang telah ditetapkan, yang nantinya akan dibahas hasilnya. Hasil analisis tersebut akan disajikan dalam bentuk tabel, grafik, atau narasi sesuai dengan kebutuhan.

e. BAB V PENUTUP

Dalam bab terakhir ini, akan mencakup kesimpulan penelitian, kekurangan penelitian, dan saran serta rekomendasi yang dapat menjadi panduan untuk penelitian selanjutnya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data yang dilakukan melalui pendekatan kuantitatif menggunakan metode Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM), dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pemimpin dalam memberikan inspirasi, perhatian individu, serta motivasi kepada bawahannya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai dalam menjalankan tugasnya di lingkungan organisasi.
2. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, seorang pemimpin yang mampu membangkitkan semangat kerja dan membina hubungan yang sehat dengan bawahannya akan menghasilkan loyalitas dan keterikatan emosional yang lebih tinggi terhadap organisasi.
3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari sisi lingkungan kerja, dukungan pimpinan, maupun imbalan yang diterima, cenderung memiliki semangat tinggi untuk berkontribusi lebih bagi organisasi dan menunjukkan loyalitas yang kuat.

4. Kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Ini berarti bahwa selain memengaruhi komitmen secara langsung, kepemimpinan transformasional juga memperkuat komitmen organisasi secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian ini mempertegas pentingnya gaya kepemimpinan transformasional sebagai salah satu kunci strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kepuasan dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

5.2 Saran

A. Saran bagi Perusahaan / Instansi

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara IV Regional II:

- Meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional di seluruh tingkatan manajerial. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan secara berkala, mentoring antar manajer senior dan junior, serta evaluasi rutin terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di masing-masing unit kerja.
- Menumbuhkan budaya kerja yang mendukung partisipasi aktif dan keterlibatan emosional pegawai. Pemimpin sebaiknya lebih terbuka terhadap ide dan masukan dari bawahan, serta mengapresiasi kontribusi karyawan baik secara verbal maupun dalam bentuk penghargaan nyata.

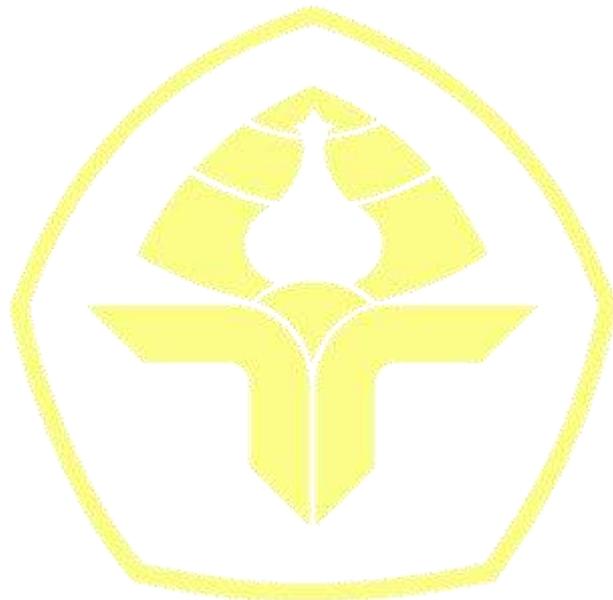
- Peningkatan fasilitas kerja dan kesejahteraan karyawan. Salah satu penyebab rendahnya kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah kurangnya fasilitas pendukung. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperbaiki sarana dan prasarana yang menunjang produktivitas kerja, seperti fasilitas olahraga, ruang istirahat, transportasi, serta akses terhadap layanan kesehatan.
- Membangun sistem komunikasi dua arah yang efektif. Pegawai harus merasa bahwa suara mereka didengar dan memiliki pengaruh dalam proses pengambilan keputusan. Ini akan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan memperkuat loyalitas pegawai.

B. Saran bagi Peneliti Selanjutnya

- Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas lingkup objek penelitian, misalnya ke unit kerja lain di bawah holding PTPN atau organisasi sektor publik lainnya, agar hasil penelitian menjadi lebih *generalizable*.
- Disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi komitmen organisasi, seperti budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan transaksional, atau work-life balance guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap dinamika organisasi.
- Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan metode longitudinal untuk menangkap dinamika perubahan perilaku organisasi

dalam jangka waktu tertentu, yang tidak dapat teridentifikasi dalam studi potong lintang.

- Perlu juga dilakukan pendekatan campuran (mixed methods) dengan menyertakan wawancara atau studi kualitatif guna mendalami aspek psikologis dan sosial yang mungkin tidak terjangkau oleh data kuantitatif.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, F. (2020). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Melayani Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Pada Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, (Vol. 7, Issue 2).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ausat, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1). <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Arumsari, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Kemantren Mantrijeron Yogyakarta). *Jurnal Manajemen Diversifikasi* (Vol. 2, Issue 3).
- Bagis, F., Dianti, L., Darmawan, A., & Rahmawati, D. V. (2021). The Effect Of Job Satisfaction, Organizational Culture And Work Stress On Organizational Commitment To Civil Servants At The Regional Secretariat Of Pematang Regency. *Business and Accounting Research (IJE BAR) Peer Reviewed-International Journal*, 5. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJE BAR>
- Bashir, B., & Gani, A. (2020). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*, 39(4), 525–542. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0210>
- Wijaya, A., & Lestari, S. (2022). Penguatan budaya organisasi berbasis komunitas kerja. *Jurnal Organisasi dan Perubahan*, 10, 132–140
- Hakim, R., & Lestari, N. (2022). *Kepemimpinan strategis dalam organisasi modern: Fungsi dan tantangan*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17, 41–52.
- Zahra, A., Putri, D. R., & Pramudyo, H. (2023). *The relationship between organizational commitment and job satisfaction in healthcare professionals: A meta-analysis*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/371246451>
- Susilo, D., & Maharani, A. (2022). *Unveiling the hidden layers of employees' job satisfaction and organizational commitment: A meta-analysis*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/367297491>
- Yang, Y., Obrenović, B., Kamocho, D. W., Godinić, D., & Ostić, D. (2024). *Enhancing job performance: The critical roles of well-being, satisfaction, and trust in supervisor*. *Behavioral Sciences*, 14, 688.

- Prasetyo, A., & Indriani, D. (2020). *Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan strategis di perusahaan*. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 8, 87–96.
- Djuraidi, (2020) *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating*. <http://journals.usm.ac.id/index.php/jreb>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Giel, T., & Breuer, C. (2023). The general and facet-specific job satisfaction of voluntary referees based on the model of effort-reward imbalance. *European Sport Management Quarterly*, 23(4), 1136–1158. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1964090>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Herispon dan Firdaus. (2022). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Dharma Guna Wibawa Di Tapung Kabupaten Kampar*.
- Hutama, F., Djamhur, A., & Djudi, H. M. (2021). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pg Kebon Agung Malang)*.
- Khoso, R. A., Ali, M., Jamali, M. A., & Iqbal, W. (2021). Impact of Transformational Leadership Style on Employee' Job Commitment and Job Satisfaction. *Journal Of Business & Economics*, 13(1), 126–147. <https://doi.org/10.5311/JBE.2021.26.6>
- Fadhilah, N., & Ramli, A. (2021). *Keadilan organisasi dan dampaknya terhadap komitmen karyawan*. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 9, 115–123.
- Kolaboratif Sains, J., Sandra Dewi, M., Chandra Kirana, K., Subiyanto, D., Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, P., Organisasi, B., & Kerjasama Tim terhadap Komitmen Organisasional Studi pada, dan C. (n.d.). *The Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Teamwork on Organizational Commitment (Study on CV. Alfazza Abadi)*.
- Mustaqim, H., Sabri, & Sumardin. (2021). *Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/349390306_Transformational_Leadership_Job_Satisfaction_and_Organizational_Commitment

- Kustiawan, W., Taufiqurrohman, A., Syafii, A., Zainina, A., Lady Taminta, N., Miftahul Jannah, N., & Imelda, P. (2022). Teori Pertukaran Sosial. *Jurnal Telekomunikasi, Kendali Dan Listrik*, 3.
- Halim, R., & Yusuf, M. (2022). *Manajemen nilai dan pengaruhnya terhadap perilaku organisasi*. *Jurnal Manajemen Strategis*, 14, 45–57.
- Rachmawati, D., & Pranata, A. (2020). *Komunikasi visi dan misi dalam membangun budaya kerja yang kuat*. *Jurnal Kepemimpinan dan SDM*, 8(3), 74–83.
- Setiawan, B., & Marlina, T. (2021). *Strategi manajemen untuk meningkatkan komitmen organisasi*. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 13, 99–108.
- Naveed Jabbar, M. (2020). Mediating Role Of Organizational Commitment And Work Environment On The Relationship Between Transformational Leadership And Job Satisfaction. <https://www.researchgate.net/publication/342343911>, diakses 30 April 2024
- Nimran, U. (2019). *Perilaku Organisasi* (cet. 3). CV. Citra Media.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Sugihartono, :, Pd, M., & Tim, D. (n.d.). *Psikologi Pendidikan*.
- Palalic, R., & Ait Sidi Mhamed, E. M. (2020). Transformational leadership and MNCs: evidence from Morocco community. *Journal of Enterprising Communities*, 14(2), 201–230. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2020-0002>
- Putra, A., Fajrianti, K., Departemen, K., Industri, P., Organisasi, D., Psikologi, F., Airlangga, U., Dalam, J. D., & Surabaya, S. (n.d.). *Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Inovatif Penyiar Radio*.
- Risambessy, A., Latupapua, C. V., Chandra, K., & Chandra, F. (2022). Mediasi Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan, Iklim Organisasi Dan Kinerja Karyawan. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 8(2), 191–202. <https://doi.org/10.31289/jkbn.v8i2.7275>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J. H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2022). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 28(4), 1081–1109. <https://doi.org/10.1177/1354816620933030>
- Shmueli, G., Ray, S., Estrada, J. M. V., & Chatla, S. B. (2019). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 104, 450–460. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.041>

- Wulandari, F., & Prasetya, A. (2020). Struktur organisasi dan pengaruhnya terhadap komitmen karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Bhandari, P. (2023, Juni 22). *Operationalization: A guide with examples, pros & cons*. Scribbr.
- Kvam, P. D., & Alaukik, A. (2025). *Re-assessing the role of operational definitions in psychology*. OSF Preprint.
- Sukdee, T. (2021). The Development of Indicators for Transformational Leadership of Undergraduate Students at Thailand National Sports University. *World Journal of Education*, 11(1), 94. <https://doi.org/10.5430/wje.v11n1p94>
- Cheah, J. H., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ramayah, T. (2020). Convergent validity assessment of formatively measured constructs in PLS-SEM: On using single items versus multiple items. *Industrial Management & Data Systems*, 120(12), 2251–2269. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2019-0438>
- Suzanne de Janasz, Karen Dowd, & Beth Schneider © 2022. (2022). *Interpersonal Skills in Organizations* (7th ed). McGraw-Hill.
- Hidayat, R., & Susanto, A. (2023). Pengaruh pengalaman kerja terhadap komitmen organisasi pada sektor industri. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*.
- Putra, D. A., & Sari, M. P. (2021). Hubungan karakteristik pekerjaan dengan komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*.
- Rahmawati, L., & Nugroho, Y. (2022). Faktor-faktor individu yang memengaruhi komitmen organisasi pada karyawan generasi milenial. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Winarsih, T., & Fariz, F. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Work Discipline. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1328–1339. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1759>
- Yacob, M., Dan Sri, L., Mahasiswa, W., Dosen, D., & Unsurya, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja (Studi Pada Pt. Asdp Indonesia Ferry (Persero) Cabang Sape). In *Jurnal Ilmiah M-Progress* (Vol. 10, Issue 2).
- Yanuar Rahmat Syah, T., & Rina Anindita, S. (2020). *The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance*. 4(1).