J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah
Vol.4, No.2, Februari 2025

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening ada PT. Bangun Beton Indonesia

Raras Yulia Askar[1], Wawan Prahiawan[2], Enis Khaerunnisa[3]
[1,2,3]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
E-mail: rarasaskarr21@gmail.com[1]

Article History:
Received: 04 Desember 2024
Revised: 10 Januari 2025
Accepted: 14 Januari 2025

Keywords: *Transformational Leadership Style, Extrinsic Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance.*

Abstract: *This research aims to test and analyze the influence of Transformational Leadership Style and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Build Concrete Indonesia. The method used in this research is quantitative with a sampling technique using the census method with a saturated sampling type totaling 81 respondents. In the data analysis technique, using a model test with the SmartPLS 4.0 analysis tool which consists of an outer model and an inner model. The results of this research show that: 1) Transformational Leadership Style has a positive and significant effect on Employee Performance, the results of t-count > t-table (3,082 > 1.96) and significance level < 0.05 (0.002 < 0.05). 2) Extrinsic Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance with the results of t-count > t-table (2,646 > 1.96), and a significance level < 0.05 (0.008 < 0.05). 3) Transformational Leadership Style has a positive and significant effect on Job Satisfaction, the results of t-count > t-table (3,217 > 1.96) and significance level < 0.05 (0.001 < 0.05). 4) Extrinsic Motivation has a positive and significant effect on Job Satisfaction with the results of t-count > t-table (4,149 > 1.96), and a significance level < 0.05 (0.000 < 0.05). 5) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance with the results of t-count > t-table (4,013 > 1.96), and a significance level < 0.05 (0.000 < 0.05). 6) Job Satisfaction is able to mediate the relationship between Transformational Leadership Style and Employee Performance with the results of t-count > t-table (2,533 > 1.96), and a significance level < 0.05 (0.011 < 0.05). 7) Job Satisfaction is able to mediate the relationship between Extrinsic Motivation and Employee Performance with the results of t-count > t-table (2,589 > 1.96), and a significance level < 0.05 (0.010 < 0.05).*

PENDAHULUAN

Setiap Perusahaan tentunya mempunyai tujuan dan target tersendiri yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu guna mempertahankan kelangsungan hidup Perusahaan. Tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai tanpa sumber daya yang memadai. Salah satu sumber daya yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan Perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (Wahyuniardi & Nababan, 2018). Kemudian Yusuf *et al*., (2018) menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia yaitu para karyawan berpotensi penting bagi keberhasilan Perusahaan dalam mencapai tujuan produktivitasnya. Biasanya Perusahaan juga menetapkan target yang tinggi, lalu untuk mencapai target tersebut Perusahaan sangat membutuhkan Kinerja Karyawan. Sari & Rahyuda, (2022) menyatakan bahwa Kinerja Karyawan yang baik akan meningkatkan produktivitas. Perusahaan dapat menilai peningkatan Kinerja Karyawannya dengan melihat hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dari yang sebelumnya (Rizqika & Endratno, 2019). Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya Kepuasan Kerja. Hariana (2021)menyatakan jika karyawan merasa nyaman dan puas dengan pekerjaannya maka akan tercipta kinerja yang optimal. Kepuasan Kerja yang tinggi yang dirasa karyawan akan berdampak pada tingginya Kinerja Karyawan. Artinya Kepuasan Kerja Karyawan mempunyai pengaruh yang besar terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan menyumbangkan kemampuan terbaiknya kepada Perusahaan dan karyawan yang puas juga akan cenderung lebih loyal terhadap Perusahaan.

Kemudian Kepuasan Kerja juga dipengaruhi oleh sikap seorang pemimpin di Perusahaan tersebut. Sikap seorang pemimpin tergantung pada Gaya Kepemimpinan yang diterapkan. Pemilihan Gaya Kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan, sehingga akan berdampak positif pada produktivitas dan Kinerjanya. Salah satu jenis Gaya Kepemimpinan yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (Ujiyanto & Prayekti, 2020). Kepemimpinan Transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan dengan melaksanakan upaya mengganti pemahaman, membangkitkan antusias serta mengilhami karyawan ataupun kelompok-kelompok untuk menghasilkan upaya ekstra dalam menggapai tujuan kelompok, tanpa merasa ditekan ataupun terhimpit (Haryadi *et al.*, 2021). Wisnawa & Dewi (2020) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Ghasabeh *et al*., (2015) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berfokus pada memuaskan kebutuhan dasar dan kebutuhan dengan tingkatan yang lebih tinggi dari pengikut melalui inspirasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Wisnawa & Dewi (2020) juga menyatakan bahwa perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja sehingga karyawan akan merasakan dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Kemudian Sulistyawati *et al*., (2022) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional akan mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan karena atasan yang memberikan visi, penilaian, motivasi serta penghargaan kepada para karyawan akan meningkatkan Kepuasan Kerja para Karyawan.

Selain Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Karyawan juga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Ujiyanto & Prayekti (2020) menemukan bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi Motivasi Ekstrinsik. Dengan memberikan motivasi diharapkan dapat memberikan rangsangan kepada karyawan terkait untuk bekerja dengan sekuat tenaga. Dalam pelaksanaan kerja, Motivasi Ekstrinsik merupakan salah satu pendorong agar karyawan dapat bekerja secara efektif. Hanafi *et al*., (2018) menganggap Motivasi Ekstrinsik rangsangan yang bersumber dari dalam Perusahaan. Motivasi juga melekat dalam menunjang Kinerja Karyawan. Kinerja Karyawan yang baik pasti akan berdampak pada peningkatan produktivitas. Oleh sebab

itu, Kinerja Karyawan sangat diperlukan oleh sebuah Perusahaan guna mencapai target dan tujuannya.

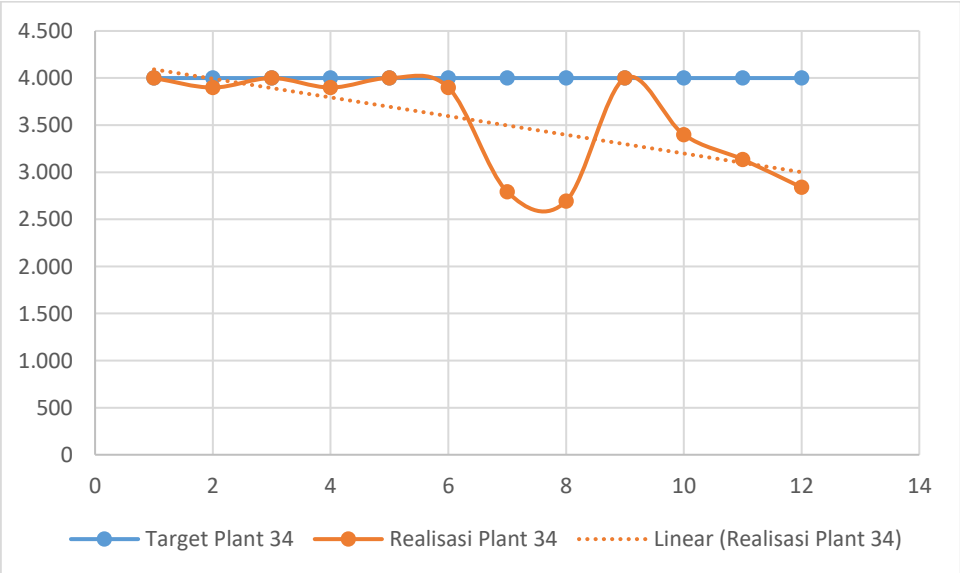
PT. Bangun Beton Indonesia adalah Perusahaan yang bergerak di bidang *ready mix concrete*, yang telah berdiri sejak tahun 2011. PT. Bangun Beton Indonesia menjalankan bisnisnya dengan penuh profesionalitas. Sesuai dengan visi misi Perusahaan, maka PT. Bangun Beton Indonesia terus menerus melakukan inovasi dan perubahan agar menjadi Perusahaan *ready mix concrete* (RMC) yang semakin handal. Namun, pada tahun 2023 PT. Bangun Beton Indonesia mengalami masalah mengenai Kinerja Karyawan, fokusnya adalah hasil produksi.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan, diketahui bahwa PT. Bangun Beton Indonesia mengalami masalah penurunan Kinerja Karyawan, Kinerja Karyawan dalam melaksanakan target pekerjaannya bergerak fluktuatif sehingga pencapaian Perusahaan tidak maksimal dapat terlihat dari tabel 1 Data Produksi PT. Bangun Beton Indonesia ada beberapa bulan yang hasil produksinya tidak mencapai target produksi, dibuktikannya melalui Data Produksi PT. Bangun Beton Indonesia sebagai berikut:

Tabel 1. Data Produksi PT. Bangun Beton Indonesia Periode Januari-Desember 2023

Bulan	Target Plant 34	Realisasi Plant 34
Januari	4.000	4.000
Februari	4.000	3.899
Maret	4.000	4.000
April	4.000	3.899
Mei	4.000	4.000
Juni	4.000	3.899
Juli	4.000	2.793
Agustus	4.000	2.693
September	4.000	4.000
Oktober	4.000	3.399
November	4.000	3.136
Desember	4.000	2.839

(Sumber : Data Produksi PT. Bangun Beton Indonesia)



(Sumber: Data Produksi PT. Bangun Beton Indonesia)

Gambar 1. Data Produksi PT. Bangun Beton Indonesia Periode Januari-Desember 2023

Berdasarkan data pada tabel 1 dan gambar 1 yang merupakan data hasil produksi PT. Bangun Beton Indonesia tahun 2023 diketahui bahwa terdapat beberapa bulan dimana pada bulan tersebut realisasi hasil produksi berada dibawah target, sehingga hal tersebut dapat berpengaruh terhadap Kemajuan Perusahaan. Berdasarkan tabel diatas pada kolom realisasi *plant*, ada 8 bulan yang pada bulan tersebut tidak mencapai standar minimal produksi (4.000) yaitu pada bulan februari (3.899), april (3.899), juni (3.899), juli (2.793), agustus (2.693), oktober (3.399), november (3.136) dan desember (2.839). Kemudian realisasi hasil produksi PT. Bangun Beton Indonesia terendah berada pada bulan desember yang hanya mencapai (2.839). Lalu pada gambar diatas terlihat penurunan paling signifikan berada pada bulan Mei – Agustus. Hal tersebut yang menjadi bukti bahwa adanya masalah Kinerja Karyawan yang belum optimal dari apa yang ditargetkan oleh Perusahaan. Permasalahan tersebut harus segera ditangani agar segera mendapatkan solusinya

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti, menurut Ibu Serla Nur Ahdiani Fajrin selaku Sekretaris Direksi PT. Bangun Beton Indonesia mengatakan bahwa permasalahan terbesar di Perusahaan ini yang juga menjadi faktor penyebab PT. Bangun Beton Indonesia mengalami masalah Kinerja Karyawan adalah rendahnya peran pemimpin dalam hal memotivasi para karyawan agar lebih giat dalam menyelesaikan pekerjaannya dan rendahnya pendorong kerja dari luar diri para karyawan sehingga tidak menumbuhkan semangat para karyawan untuk terus berusaha menjadi lebih baik.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Jika hasilnya menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan tehadap Kinerja Karyawan, maka ini akan sejalan dengan hasil penelitian terdahulu pada tahun 2020 yang dilakukan oleh Achmad D & Nur Laily (2020) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuniardi & Nababan (2018) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Kemudian jika hasilnya menyatakan bahwa Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, maka ini akan sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Potu *et al*., (2021) yang menyatakan bahwa Motivasi Eksternal secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Manado. Namun hasil penelitian Mahfudiyanto (2021) menyatakan bahwa Motivasi Ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Pada penelitian Musfiroh *et al*., (2022) menyatakan bahwa kepuasan karyawan mampu memediasi pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja Karyawan mampu memediasi pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Lalu selanjutnya pada penelitian Mahdi *et al*., (2022) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional dengan mediasi Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi dengan mediasi Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Maka dari itu variabel Kepuasan Kerja dinilai mampu untuk memediasi antara variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan permasalahan dan perbedaan hasil penelitian yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening".

LANDASAN TEORI

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Kharis *et al*., (2015), Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Para Pemimpin yang memiliki Gaya Kepemimpinan Transformasional mendorong kewajiban pengikut untuk mencapai misi dan nilai-nilai Perusahaan serta memotivasi mereka dengan membangun kepercayaan dan tujuan bersama (Guay & Choi, 2015). Menurut Trmal *et al*., (2015) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional sangat efektif karena mendorong perubahan dalam perilaku individu yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, Menurut Munawaroh dalam Italiani (2018) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformasional digambarkan sebagai Gaya Kepemimpinan yang mampu membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Kepemimpinan Transformasional bersifat sosial dan berfokus pada kepentingan bersama. Para pemimpin sosial ini lebih mementingkan mengalahkan kepentingannya sendiri demi kepentingan orang lain. Sukrajap (2019) menyatakan bahwa pemimpin dengan sikap transformasional mempengaruhi karyawannya dengan memberi kesadaran karyawannya tentang pentingnya kebersamaan dalam pencapaian tujuan organisasi (Sulistyawati *et al*., 2022).

Motivasi Ekstrinsik

Menurut Irmawati (2018) Motivasi Ekstrinsik adalah kebalikannya motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang muncul karena pengaruh lingkungan luar. Frianto dan Putra dalam Hafisah & Fakhri (2019) menyatakan Motivasi Ekstrinsik merupakan dorongan motivasi yang bersumber dari luar diri karyawan dikarenakan adanya ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain sehingga seseorang mau melakukan sesuatu tindakan. Kemudian Menurut Gunarsa dalam Ena & Djami, (2020) Motivasi Ekstrinsik adalah segala sesuatu yang diperoleh melalui pengamatan sendiri, ataupun melalui saran, anjuran atau dorongan dari orang lain. Motivasi Ekstrinsik merupakan suatu dorongan dari luar atau pengaruh lingkungan. Lingkungan yang dimaksud dapat berupa alam, teman sebaya, tempat tinggal, sarana dan prasarana (Dimyati & Mudjiono dalam Yuliana & Rachman, 2022).Motivasi Ekstrinsik memiliki kekuatan untuk mengubah kemauan seseorang dari tidak mau hingga mau melakukan sesuatu hal. Kemudian Permana dalam (Kukuh Atika Dwikowati, 2019) menyatakan bahwa Motivasi Ekstrinsik, adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2017) dalam Feri *et al*., (2020) Kepuasan Kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut Nabawi (2019) Kepuasan Kerja yakni sifat pribadi yang dipunyai setiap individu, sehingga mempunyai pangkat kepuasan yang berlainan tergantung pada pertimbangan dari tiap individu. Jika bertambah banyak prospek pekerjaan yang sinkron pada keinginan individu tersebut, maka bertambah naik pangkat kepuasan yang dinikmati begitupun kebalikannya. Kemudian Putrana *et al* (2016) menyatakan Kepuasan Kerja merupakan pertimbangan dari karyawan mengenai pekerjaannya dengan cara menyeluruh apakah memuaskan kebutuhannya atau tidak. Tiap personal yang bekerja menginginkan untuk mendapatkan kepuasan yang berasal dari tempat bekerjanya (Widayati & Triana, 2020). Menurut Hendri (2016) Kepuasan yang diinginkan

oleh setiap individu berkaitan dengan pekerjaan mencakup kompensasi yang didapat, peluang untuk naik jabatan, keperluan, ambisi, dan keahlian dimasa lampau yang bersatu sehingga membangun impian kerja (Fauzi *et al*., 2022).

Kinerja

Menurut pendapat dari Edison *et al*., (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu tertentu. Kinerja diartikan sebagai hasil bisnis yang tinggi dan merupakan langkah menuju pencapaian tujuan organisasi terkait (Indrasari, 2017). Menurut penelitian Sembiring (2020) kinerja merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Afandi & Bahri (2020) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh satu orang atau sekelompok orang di dalam Perusahaan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan secara hukum, tanpa melanggar hukum dan tanpa benturan dengan etika. Menurut Edison *et al*., (2016), kinerja mengacu pada hasil dari suatu proses yang diukur dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan syarat atau kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya (Setiawan *et al*., 2021).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menitikberatkan analisanya terhadap data yang diangkakan lalu kemudian di proses dengan *software* statistik untuk menjelaskan hasilnya (Raihan dalam Sulistyawati *et al*., 2022). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Bangun Beton Indonesia dengan jumlah 81 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Teknik *sampling* sensus atau sampel jenuh. Teknik *Sampling.* Mengingat jumlah populasi relatif sedikit, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bangun Beton Indonesia dengan jumlah 81 orang karyawan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari responden yang merupakan karyawan PT. Bangun Beton Indonesia, yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Data Sekunder yaitu data pendukung berupa data tertulis yang didapat secara tidak langsung melalui buku, dokumen, jurnal atau artikel yang terkait dengan topik penelitian *(second hand)* (Fadilla *et al*., 2023). Data sekunder dalam penelitian ini berupa profil, visi dan misi Perusahaan PT. Bangun Beton Indonesia sebagai informasi yang digunakan untuk pendukung penelitian. Data sekunder diperoleh dari website Perusahaan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Model Struktural (Inner Model)

Dalam menilai model struktural pada PLS dapat dimulai dengan melihat nilai R-*Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Model struktural ini diukur menggunakan R-*Square* untuk melihat *predictive relevance*, penilaian menggunakan nilai pada R-*Square* untuk setiap variabel laten terikat, nilai R-*square* ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substantial; 0,33 sebagai moderat dan 0,19 sebagai lemah" (Sarwono

& Narimawati, 2016).

Tabel 1. Hasil Uji R-*Square*

R-square - Ringkasan

	R-square	Adjusted R-square
Kinerja Karyawan	0.685	0.673
Kepuasan Kerja	0.531	0.519

Sumber: Data Hasil Olah SmartPLS 2024

Variabel Kinerja Karyawan memiliki pengaruh kuat dengan nilai R^2 sebesar 0,685 yang berarti sebesar 68,5% varian Kinerja Karyawan dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik dan 31,5% varian Kinerja Karyawan dijelaskan oleh variabel lainnya. Sedangkan variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,531 yang berarti sebesar 53,1% variabel Kepuasan Kerja dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekstrinsik dan 46,9% varian Kepuasan Kerja dijelaskan oleh variabel lainnya.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui aplikasi *SmartPLS* dengan perbandingan antara hasil T-*Statistic* dan T-Tabel dengan nilai probabilitas atau alpha sebesar 0,05 atau 5%. Nilai signifikansi yang diterapkan untuk kriteria penerimaan hipotesa adalah ketika t-statistik > t tabel, nilai t-tabel disini adalah sebesar 1.96. Untuk menerima atau menolak hipotesa menggunakan profabilitas, maka H_a diterima dan H_0 ditolak apabila nilai p <0,05 (Ghozali & Latan, 2015).

Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

	***Original Sample* (O)**	***Sample Mean* (M)**	***Standard Deviation* (STDEV)**	**T-*Statistics***	**P *Values***
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0.306	0.314	0.099	3.082	0.002
Motivasi Ekstrinsik → Kinerja Karyawan	0.274	0.268	0.104	2.646	0.008
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0.288	0.307	0.090	3.217	0.001
Motivasi Ekstrinsik → Kepuasan Kerja	0.519	0.491	0.125	4.149	0.000
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.373	0.369	0.093	4.013	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.107	0.113	0.042	2.533	0.011
Motivasi Ekstrinsik → Kepuasan Kerja → Kinerja	0.193	0.184	0.075	2.589	0.010

	Original Sample (O)	*Sample Mean* (M)	*Standard Deviation* (STDEV)	T-*Statistics*	P *Values*
Karyawan					

Sumber: Data Hasil Olah SmartPLS 2024

Hasil uji untuk masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini didapatkan dari hasil bahwa nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (3.082 > 1.96) dan nilai p-value 0.002 < 0.05. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setria F., Adi R., & Bambang S (2020), Achmad D & Nur Laily (2020), Sulistiawati & Yudianto (2022), Chammas & Hernandez (2019) dan Nurul A., M. Idris., & Harlindah H., (2021) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian Hipotesis Pertama (H_1) dalam penelitian ini diterima.
2. Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini didapatkan dari hasil bahwa nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (2.646 > 1.96) dan nilai p-value 0.008 < 0.05. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh M. Yusuf Sayudi (2021), Diana *et al*., (2022), Potu *et al*., (2021), Maryadi & Gusti (2022), Dacanay *et al*., (2023) dan Sugiono & Rachmawati (2019) yang menyatakan bahwa Motivasi Ekstrinsik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian Hipotesis Kedua (H_2) dalam penelitian diterima.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini didapatkan dari hasil bahwa nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (3.217 > 1.96) dan nilai p-value 0.001 < 0.05. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wisnawa & Dewi (2020), Sukrajap (2019), Putra Widyatmika & Riana (2020), Sulistyawati *et al*., (2022), Nainggolan & Donna, (2023) dan Suweko & Dwiantoro, (2020) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dengan demikian Hipotesis Ketiga (H_3) dalam penelitian ini diterima.
4. Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini didapatkan dari hasil bahwa nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (4.149 > 1.96) dan nilai p-value 0.000 < 0.05. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andara *et al*., (2020), Mariani & Yusuf (2022), Ujiyanto & Prayekti (2020), Al-Sabhan *et al*., (2022) dan Saefudin *et al*., (2023) yang menyatakan bahwa Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian Hipotesis Keempat (H_4) dalam penelitian diterima.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini didapatkan dari hasil bahwa nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (4.013 > 1.96) dan nilai p-value 0.000 < 0.05. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abdul Ajis *et al*, (2024), Nazifah Husainah *et al* (2024) dan Tunagus Ageng (2024) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian Hipotesis Kelima (H_5) dalam penelitian ini diterima.
6. Kepuasan Kerja berfungsi sebagai mediator antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini didapatkan dari hasil bahwa nilai t-*statistic* lebih besar

dari t-tabel (2.533 > 1.96) dan nilai p-value 0.011 < 0.05. Dengan demikian Hipotesis Keenam (H_6) dalam penelitian ini diterima.

7. Kepuasan Kerja berfungsi sebagai mediator antara Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini didapatkan dari hasil bahwa nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (2.589 > 1.96) dan nilai p-value 0.010 < 0.05. Dengan demikian Hipotesis Ketujuh (H_7) dalam penelitian ini diterima.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Langsung antar Variabel Penelitian

Hipotesis	Nilai *Direct Effect*	Hasil	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (H_1)	0.306	Diterima	Berpengaruh Positif dan Signifikan
Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan (H_2)	0.274	Diterima	Berpengaruh Positif dan Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (H_3)	0.288	Diterima	Berpengaruh Positif dan Signifikan
Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja (H_4)	0.519	Diterima	Berpengaruh Positif dan Signifikan
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H_5)	0.373	Diterima	Berpengaruh Positif dan Signifikan

Sumber : Data Hasil Olah SmartPLS 2024

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.306 (positif), hubungan Motivasi Ekstrinsik (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.274 (positif), hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,288 (positif), hubungan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0.519 (positif), hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.373 (positif).

Tabel 4. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Tidak Langsung antar Variabel Penelitian

Hipotesis	Nilai *Indirect Effect*	Hasil	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (H_1)	0.107	Diterima	Berpengaruh Positif dan Signifikan
Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan (H_2)	0.193	Diterima	Berpengaruh Positif dan Signifikan

Sumber : Data Hasil Olah SmartPLS 2024

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0.107 (positif) dan hubungan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0.193 (positif)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (3.082 > 1.96) dan nilai p-value 0.002 < 0.05 artinya Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian dapat diberi Kesimpulan bahwa dengan menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada PT. Bangun Beton Indonesia akan meningkatkan Kinerja para karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setria F., Adi R., & Bambang S (2020), Achmad D & Nur Laily (2020), Sulistiawati & Yudianto (2022), Chammas & Hernandez (2019) dan Nurul

A., M. Idris., & Harlindah H., (2021) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian Hipotesis Pertama (H_1) dalam penelitian ini diterima.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dijelaskan oleh Ujiyanto & Prayekti, (2020) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional akan mempengaruhi Kinerja Karyawan karena Kinerja juga dipengaruhi oleh sikap seorang pemimpin di dalam sebuah perusahaan. Sikap seorang pemimpin tergantung pada Gaya Kepemimpinan yang diterapkan. Pemilihan Gaya Kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan karena berdampak positif pada Kinerjanya. Salah satu jenis Gaya Kepemimpinannya yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional. Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan pemimpin yang membantu karyawannya untuk terus maju dan berkembang agar dapat mencapai kinerja yang maksimal. Didukung oleh indikator kepemimpinan transformasional yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*) dimana para pemimpin berusaha untuk menginspirasi para karyawannya dengan cara memberi motivasi dan tantangan yang akan membangkitkan semangat kerja para karyawan.

Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Motivasi Ekstrinsik memiliki nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (2.646 > 1.96) dan nilai p-value 0.008 < 0.05 artinya Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian dapat diberi Kesimpulan bahwa semakin baik Motivasi Ekstrinsik yang diterapkan PT. Bangun Beton Indonesia maka Kinerja Karyawannya akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh M. Yusuf Sayudi (2021), Diana *et al*., (2022), Potu *et al*., (2021), Maryadi & Gusti (2022), Dacanay *et al*., (2023) dan Sugiono & Rachmawati (2019) yang menyatakan bahwa Motivasi Ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian Hipotesis Kedua (H_2) dalam penelitian diterima.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dijelaskan oleh Hanafi *et al*., (2018) yang menyatakan bahwa Motivasi Ekstrinsik akan mempengaruhi Kinerja Karyawan karena dalam pelaksanaan kerja, Motivasi Ekstrinsik merupakan salah satu pendorong agar karyawan dapat bekerja secara efektif. Motivasi juga melekat dalam menunjang Kinerja Karyawan. Didukung oleh indikator Motivasi Ekstrinsik yang dapat meningkatkan Kinerja Karyawan yaitu Hubungan interpersonal dengan rekan kerja, dalam memberi motivasi, hubungan yang baik antara rekan kerja sangat penting, agar lebih mudah memberi dorongan untuk meningkatkan Kinerja. Ketika hubungan antar rekan kerja terjalin baik maka karyawan cenderung semangat dalam bekerja dan akan menghasilkan Kinerja yang baik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (3.217 > 1.96) dan nilai p-value 0.001 < 0.05 artinya Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dengan demikian dapat diberi Kesimpulan bahwa dengan cara menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada PT. Bangun Beton Indonesia sangat efektif untuk meningkatkan rasa puas pada diri karyawan yang artinya akan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan PT. Bangun Beton Indonesia. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wisnawa & Dewi (2020), Sukrajap (2019), Putra Widyatmika & Riana (2020), Sulistyawati *et al*., (2022), Nainggolan & Donna, (2023) dan Suweko & Dwiantoro, (2020) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan

Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dengan demikian Hipotesis Ketiga (H_3) dalam penelitian ini diterima.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dijelaskan oleh Sulistyawati *et al*., (2022) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional akan mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan karena atasan yang memberikan visi, penilaian, motivasi serta penghargaan kepada para karyawan akan meningkatkan Kepuasan Kerja para Karyawan. Perhatian yang didapatkan para karyawan dan hubungan yang baik dari pimpinan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja sehingga para karyawan akan merasakan dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Didukung oleh indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional yang dapat meningkatkan Kepuasan Kerja yaitu Perhatian Individu (*Iindividualized consideration*) yang dimana pemimpin memperhatikan apa yang dibutuhkan para karyawan serta memberi para karyawan bantuan untuk maju dan berkembang serta memperlakukan mereka selayaknya individu tidak hanya sebagai karyawan sehingga para karyawan merasa dianggap dan hargai sebagai bagian dari keluarga perusahaan bukan hanya sekedar pekerja saja.

Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel Motivasi Ekstrinsik memiliki nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (4.149 > 1.96) dan nilai p-value 0.000 < 0.05 artinya Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian dapat diberi Kesimpulan bahwa semakin baik Motivasi Ekstrinsik yang diterapkan PT. Bangun Beton Indonesia maka kepuasan kerja para karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andara *et al*., (2020), Mariani & Yusuf (2022), Ujiyanto & Prayekti (2020), Al-Sabhan *et al*., (2022) dan Saefudin *et al*., (2023) yang menyatakan bahwa secara parsial variabel Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian Hipotesis Keempat (H_4) dalam penelitian diterima.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dijelaskan oleh Ujiyanto & Prayekti (2020) yang menyatakan bahwa Motivasi Ekstrinsik akan mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan karena Kepuasan Kerja dipengaruhi Motivasi Ekstrinsik. Dengan memberikan motivasi diharapkan dapat memberikan semangat kepada karyawan untuk bekerja secara maksimal agar mendapatkan imbalan hadiah atau pujian atas kinerjanya yang akan menimbulkan Kepuasan Kerja karena kinerjanya merasa di hargai. Kemudian didukung oleh indikator Motivasi Ekstrinsik yang dapat meningkatkan Kepuasan Kerja yaitu Hadiah yang merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaannya yang baik dan menguntungkan Perusahaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (4.013 > 1.96) dan nilai p-value 0.000 < 0.05 artinya Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian dapat diberi Kesimpulan bahwa dengan terpenuhinya kepuasan kerja para karyawan tentu akan meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bangun Beton Indonesia. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abdul Ajis *et al*, (2024), Nazifah Husainah *et al* (2024) dan Tunagus Ageng (2024) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian Hipotesis Kelima (H_5) dalam penelitian ini diterima.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dijelaskan oleh Hariana (2021) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja akan mempengaruhi Kinerja Karyawan karena jika para karyawan merasa nyaman dan puas dengan pekerjaannya maka akan tercipta kinerja yang optimal. Kepuasan Kerja

yang tinggi yang dirasa karyawan akan berdampak pada tingginya Kinerja Karyawan. Artinya Kepuasan Kerja Karyawan mempunyai pengaruh yang besar terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan menyumbangkan kemampuan terbaiknya kepada Perusahaan dan karyawan yang puas juga akan cenderung lebih loyal terhadap Perusahaan. Didukung oleh indikator Kepuasan Kerja yang dapat meningkatkan Kinerja Karyawan yaitu peluang promosi, dengan tersedianya peluang promosi akan membuat para karyawan bersemangat dalam bekerja dan akan menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal karena adanya masa depan karir untuk para karyawan. Para karyawan tentunya akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya agar menjadi yang terbaik agar mendapatkan promosi dan karirnya semakin naik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja dapat berfungsi sebagai mediator antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Analisis data menunjukkan nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (2.533 > 1.96) dan nilai p-value 0.011 < 0.05 artinya Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian Hipotesis Keenam (H_6) dalam penelitian ini diterima.

Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi Kepuasan Kerja

Variabel Kepuasan Kerja dapat berfungsi sebagai mediator antara Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan. Analisis data menunjukkan nilai t-*statistic* lebih besar dari t-tabel (2.589 > 1.96) dan nilai p-value 0.010 < 0.05 artinya Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian Hipotesis Ketujuh (H_7) dalam penelitian ini diterima.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan yang diharapkan dapat memberikan jawaban terhadap permasalahan yang dirumuskan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya dengan cara menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional akan membantu meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bangun Beton Indonesia. Dengan demikian hipotesis pertama (H_1) dalam penelitian ini **diterima.**
2. Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa semakin baik Motivasi Ekstrinsik yang diterapkan atau diberikan oleh PT. Bangun Beton Indonesia kepada para karyawan, maka Kinerja Karyawannya akan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis kedua (H_2) dalam penelitian ini **diterima.**
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya dengan cara menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional akan meningkatkan Kepuasan Kerja para Karyawan PT. Bangun Beton Indonesia. Dengan demikian hipotesis ketiga (H_3) dalam penelitian ini **diterima**.
4. Motivasi Ekstrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Artinya bahwa semakin baik Motivasi Ekstrinsik yang diterapkan atau diberikan oleh PT. Bangun Beton Indonesia kepada para karyawan, maka Kepuasan Kerja para karyawan juga

akan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis keempat (H_4) dalam penelitian ini **diterima**.

5. Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya dengan terpenuhinya kepuasan kerja para karyawan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Bangun Beton Indonesia. Dengan demikian hipotesis kelima (H_5) dalam penelitian ini **diterima**.
6. Kepuasan Kerja dapat berfungsi sebagai mediator hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Artinya Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Bangun Beton Indonesia. Dengan demikian hipotesis keenam (H_6) dalam penelitian ini **diterima**.
7. Kepuasan Kerja dapat berfungsi sebagai mediator hubungan antara Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan. Artinya Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT. Bangun Beton Indonesia. Dengan demikian hipotesis ketujuh (H_7) dalam penelitian ini **diterima**.

UCAPAN TERIMAKASIH

Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini. Terima kasih kepada rekan-rekan sejawat yang telah memberikan saran, dukungan, dan inspirasi selama proses penelitian. Kami juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Tak lupa, kami juga mengucapkan terima kasih kepada lembaga atau institusi yang telah memberikan dukungan dan fasilitas dalam menjalankan penelitian ini. Semua kontribusi dan bantuan yang diberikan sangat berarti bagi kelancaran dan kesuksesan penelitian ini. Terima kasih atas segala kerja keras dan kolaborasi yang telah terjalin.

DAFTAR REFERENSI

Achmad D & Nur Laily. (2020). *3 (1) (2020) 1-13 pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderating.id 2)*. http://journals.usm.ac.id/index.php/jreb

Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(2), 235–246.

Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *1*(1), 1–14.

Alfa, A. A. G. (2017). *analisis pengaruh faktor keputusan konsumen dengan structural equation modeling partial least square: Studi Kasus Konsumen Tempat Makan di Kota Bandung*. Universitas Pendidikan Indonesia.

Al-Sabhan, T. F., Ahmad, N., Rasdi, I., & Mahmud, A. (2022). job satisfaction among foreign nurses in saudi arabia: the contribution of intrinsic and extrinsic motivation factors. *Malaysian Journal of Public Health Medicine*, *22*(1), 275–283. https://doi.org/10.37268/mjphm/vol.22/no.1/art.1405

Amanda Dwi Azzahra, I. M., Winarto, A., Studi Administrasi Bisnis, P., Komunikasi Dan Bisnis, F., & Telkom, U. (2024). *The influence of work discipline and job satisfaction on the performance of employees at perum bulog kanwil sulsel and sulselbar pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan perum bulog kanwil sulsel dan sulselbar*.

Andara, A. M., Manajemen, P., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja* (Vol. 1).

Aswara, A. D., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, *5*(1), 348–356.

Awaludin, A. (2017). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Yuni International. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Manajemen*, *1*(1).

Butar, C. K. B., Sulistyowati, A., & Putra, C. I. W. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. Aristek highpolymer. *Jurnal economina*, *2*(10), 3004–3019. Https://doi.org/10.55681/economina.v2i10.930

Chammas, C. B., & Hernandez, J. M. da C. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation and Management Review*, *16*(2), 143–160. https://doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064

Dacanay, A., Gonzales, G. D. V, Baldonado, C. X. A., Guballa, N. R. S. P., Marquez, H. S., Domingo, H. A. M., Diaz, K. G. S., Catolico, D. I. S., & Gotis, E. G. (2023). *Job Motivation and Its Impact on Job Satisfaction Among Accountants*.

Diana *et al*. (2022). *pengaruh kompetensi pedagogik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja guru (studi kasus pada salah satu sekolah dasar negeri di kota bandung)*. *15*(2), 129–143. Https://doi.org/10.55208/bistek

Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, *13*(1), 1. Https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182

Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: CV*. Alfabeta.

Ena, Z., & Djami, S. H. (2020). Peranan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap minat personel bhabinkamtibmas polres kupang kota. *Jurnal Among Makarti*, *13*.

Erwan, K., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. PP-Cakra Kso Palembang. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, *8*, 25–32.

Fadilla, Z., Kesetiakawanan, S., Indonesia, S., Muhammad, P., Penerbit, Z., Zaini, M., Lawang, K. A., & Jannah, M. (2023). *metodologi penelitian kuantitatif*. https://www.researchgate.net/publication/370561251

Farida, U., & Hartono, S. (2016). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia II*. universitas muhammadiyah ponorogo press.

Fathoni, M. I., Indrayani, I., Indrawan, M. G., & Yanti, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, *5*(1), 163.

Fauzi, A., Bhayangkara, U., & Raya, J. (2022). pengaruh komitmen dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan (literatur review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* , *3*(6). https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6.1102

Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, *4*(1), 134–151.

Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, *49*(6), 459–467.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*.

Guay, R. P., & Choi, D. (2015). To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, *26*(5), 851–862.

Hafisah, V., & Fakhri, M. (2019). Gaya Kepemimpinan Demokratik Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Motivasi Ekstrinsik Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ecodemica*, *3*(2). http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica

Hanafi, A. S., Bahri, S., & Abd Majid, M. S. (2018). Pengaruh Struktur Organisasi dan Analisis Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi pada SMK SMTI Kementerian Perindustrian di Indonesia). *Monex: Journal of Accounting Research*, *7*(2).

Hariana, F. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mekar Karya Mas. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, *5*(1), 170–183.

Haryadi, D., Prahiawan, W., Nupus, H., & Wahyudi, W. (2021). Transformational Leadership, Training, Dan Employee Performance: Mediasi Organizational Citizenship Behavior Dan Job Satisfaction. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, *13*(2), 304–323.

Hendri, E. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Selapan Jaya Ogan Komering Ilir. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, *13*(1).

Indrasari, M. (2017). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan. *Yogyakarta: Indomedia Pustaka*, 1–85.

Jefrinus Wedhu, Y., Philipus Kurniawan, A., & Ama Muda, V. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sikka. *Jurnal Penelitian Mahasiswa*, *1*(6).

Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia "msdm" Perusahaan*. Unhi Press.

Kharis, I., Hakam, M. S., & Ruhana, I. (2015). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan bank jatim cabang malang)*. Brawijaya University.

Kukuh Atika Dwikowati. (2019). *Pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja pegawai (studi pada pt. Pln (persero) unit induk distribusi jawa timur unit pelaksana pelayanan pelanggan malang)*.

Lubis, a. P., tinggi, s., ekonomi, i., & kirana, g. (2022). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada cerry pink hotel medan*.

Mahdi, I., Mas, N., & Kuncoro, K. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, *3*(2), 111–120.

Mahfudiyanto, M. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan astra infra solution mojokerto. *Jpekbm (Jurnal Pendidikan Ekonomi,*

Kewirausahaan, Bisnis Dan Manajemen), *5*(1), 37. https://doi.org/10.32682/jpekbm.v5i1.1983

Mariani, E., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Motivasi Intrisik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Kantor Camat Asakota Bima. *journal transformation of mandalika (jtm) e-issn 2745-5882 p-issn 2962-2956*, *3*(1), 109–119.

Maryadi, M., & Gusti, D. H. (2022). pengaruh budaya organisasi, motivasi ekstrinsik, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah kabupaten majene provinsi sulawesi barat. *Nobel Management Review*, *3*(3), 410–423.

Muh. Agum Nasir, Hasibuddin, & Akhmad Syahid. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *KENDALI: Economics and Social Humanities*, *2*(1), 28–41. https://doi.org/10.58738/kendali.v2i1.287

Musfiroh, M. F. S., Hinawati, T., & Swasti, D. F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi dan motivasikerja terhadapkinerja karyawan dengan kepuasan kinerja karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat unsiq*, *9*(2), 151–159.

Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(2), 170–183.

Nainggolan, B. M. H., & Donna, M. (2023). *Improved Job Satisfaction Through Compensation and Transformational Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture*.

Narulita, R., & Charina, A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Bumi Saba Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, *4*(2), 268–276. https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2020.004.02.5

Nugroho, G., & Alfarissi, R. (2022). *Procuratio: jurnal ilmiah manajemen the effect of work motivation on the performance of helper employees with job sastisfaction as an intervening variable (case study at pt. Mega riau perdana pekanbaru)* (Vol. 10, Issue 4). http://ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/procuratio/index

Okky Bachri Batubara, S., & Sari, S. (2024). *Pengaruh motivasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pt pln (persero) ulp rimbo bujang*.

Panji Pramuditha, Budi Harto, & Lina Parlina. (2022). Arti Penting Kualitas Kehidupan Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, *8*(2), 265–270. https://doi.org/10.38204/atrabis.v8i2.1125

Potu, J., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2021). the influence of intrinsic motivation, and extrinsict motivation on employee performance at pt. air manado. *387 jurnal emba*, *9*(2), 387–394.

Prasetyo, A. S., & Ambarwati, L. (2021). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Umkm Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, *1*(1), 73–84.

Pratama, R. M., & Almansur, F. (2024). The Impact of Agile Leadership on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable. *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, *8*(2), 150. https://doi.org/10.31602/atd.v8i2.14087

Priambodho, E., Sugiarto, M., Kancana, S., Administrasi Bisnis, J., & Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta, U. (2020). *JABis: Jurnal Administrasi Bisnis Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. http://jurnal.upnyk.ac.id/index.php/jiab/indexhttps://doi.org/

Putra Widyatmika, I. D. G. A., & Riana, I. G. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *E-*

jurnal manajemen universitas udayana, *9*(10), 3486. https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i10.p04

Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management*, *2*(2).

Rahmad Solling Hamid, S. E. , M. M. & Dr. S. M. A. Drs. , M. M. (2019). *Structural equation modeling (sem) berbasis varian: konsep dasar dan aplikasi dengan program smartpls 3.2.8 dalam riset bisnis*. Www.institutpenulis.id

Rahmadani, f., & sampeliling, a. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. In *online) kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen* (Vol. 20, Issue 1).

Rizky, M. C. (2019). Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Mitra Jasa Power Medan. *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu*, *11*(2), 19–27.

Rizqika, F. D., & Endratno, H. (2019). pengaruh gaya kepemimpinan transformasional self efficacy dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada pt royal korindah. in *jurnal manajemen dan bisnis media ekonomi* (issue 2).

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.

Saefudin, A., Prayekti, P., & Septyarini, E. (2023). pengaruh motivasi ekstrinsik, komunikasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *7*(3), 1016–1029.

Sari, I. P., & Rahyuda, A. G. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Bank Saat Pandemi Covid-19. *Bisma: Jurnal Manajemen*, *8*(2), 311–320.

Sarwono, J., & Narimawati, U. (2016). *Making Thesis, Thesis and Dissertation with Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Yogyakarta: Andi Offset.

Sayudi, M. Y. (2021). pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan supervisi terhadap kinerja pegawai kantor urusan agama kota banjarmasin. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, *2*(11), 1953–1964. https://doi.org/10.36418/jiss.v2i11.452

Sembiring, H. (2020). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Sinarmas Medan. *Jurakunman (Jurnal Akuntansi Dan Manajemen)*, *13*(1).

Septianti, D., & Frastuti, M. (2019). Pengaruh Penggunaan Media Berbasis Internet, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Minat Berwirausaha Online Mahasiswa Universitas Tridinanti Palembang. *jurnal ilmiah ekonomi global masa kini*, *10*.

setiawan, i., ekhsan, m., & dhyan parashakti, r. (2021). jurnal perspektif manajerial dan kewirausahaan (jpmk) pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja. *jurnal perspektif manajerial dan kewirausahaan (jpmk)*, *1*(2), 186–195. http://jurnal.undira.ac.id/index.php/jpmk/

Siregar, H., Ngaliman, N., Satriawan, B., & Indrayani, I. (2022). the effect of work facilities, work environment and transformational leadership on organizational commitment through job satisfaction as an intervening variable for environmental and forestry service employees riau islands province. *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology*, *1*(12), 737–746.

Siswanto, R. D., & Hamid, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, *42*(1).

Soeprapto, A., Administrasi Bisnis, J., & Veteran Yoyakarta, U. (2019). *JABis: Jurnal Administrasi Bisnis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. http://jurnal.upnyk.ac.id/index.php/jiab/indexhttps://doi.org/

Sugiono, E., & Rachmawati, W. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, Budaya organisasi danmotivasi ekstrinsik Terhadap kinerja karyawan PT Semen Padang, Jakarta Selatan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, *15*(1).

Sugiyono, D. (2018). Metode penelitian kuatintatif, kualitatif dan R & D/Sugiyono. *Bandung: Alfabeta*, *15*(2010).

Sukerti, K., & Sudianing, N. K. (2023). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMP Negeri 3 Singaraja. *Locus*, *15*(1), 106–120.

Sukrajap, M. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Dengan Dimediasioleh Pemberdayaan Psikologis. *Jurnal Psikologi*, *12*(1).

Sulistiawati, S., & Yudianto, K. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Maskapai Wings Air di Bandar Udara Sultan Muhammad Salahudin Bima. *AURELIA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Indonesia*, *1*(1), 96–107.

Sulistyawati, N., Kresna Setyadi, I., Nawir, J., Ekonomi, F., Bisnis, D., Pembangunan, U., & Veteran Jakarta, N. (2022). *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO) Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial (The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Employees)*. *3*(1), 183–197. https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680

Suweko, H., & Dwiantoro, L. (2020). Kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat: literature review. *Jurnal Ilmu Keperawatan Dan Kebidanan*, *11*(1), 106. https://doi.org/10.26751/jikk.v11i1.775

Trmal, S. A., Bustamam, U. S. A., & Mohamed, Z. A. (2015). The effect of transformational leadership in achieving high performance workforce that exceeds organisational expectation: A study from a global and Islamic perspective. *Global Business and Management Research: An International Journal*.

Ujiyanto, P., & Prayekti, J. H. (2020). *Jurnal manajemen dewantara pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan pt. Andi dwi haryanto tunas merapi wonogiri* (vol. 4, issue 1). Http://jurnal.ustjogja.ac.id

Wahyuni, H. (2019). Pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Dosen. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen*, *7*(2), 154–162.

Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, *19*(2), 118–126. https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol19.no2.118-126

Waimuri, V. L. K. K. M. J., Setyadi, S., & Triatmanto, B. (2024). The Impact of Work Motivation and Work Environment towards Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable (Case in Kaliwatu Basecamp Center, Batu City). *International Journal of Social Science and Human Research*, *07*(10). https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i10-01

Wara, L. S., Kalangi, L., & Gamaliel, H. (2021). Jurnal Riset Akuntasi dan Auditing Goodwill. *J. Ris. Akunt. Dan Audit."goodwill*, *12*(1), 38–50.

Wibowo, I. G. P., Riana, G., & Putra, M. S. (2015). Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, *4*(2), 125–145.

Widayati, C., & Triana, R. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal perspektif manajerial dan kewirausahaan (jpmk)*, *1*(1), 15–25.

Wiranto, e., wibowo, n. M., winarto, b., & widiastuti, y. (2023). *Kepuasan kerja guru: antecedents and consequences* (vol. 11, issue 1).

Wisnawa, i. N. A., & dewi, a. A. S. K. (2020). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organizational citizenship behaviour dengan dimediasi variabel kepuasan kerja. *E-jurnal manajemen universitas udayana*, *9*(2), 528. Https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p07

Yoraeni, A., & Arfian, A. (2019). Analisis Faktor Siswa Mengunakan M-Learning Dengan Metode Structural Partial Least Square. *Inti Nusa Mandiri*, *14*(1), 93–98.

Yuliana, E., & Rachman, D. F. (2022). Hubungan Motivasi Ekstrinsik dengan Hasil Belajar. *Jurnal Basicedu*, *6*(1), 612–618. https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i1.2050

Yusuf, M., Widjaja, A., Yasid, M., Misno, A., & Tazkia, S. (2018). *BISMA (Bisnis dan Manajemen) Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional-Transaksional terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pada Yayasan Nurul Hayat*. *11*, 77–103. https://journal.unesa.ac.id/index.php/bisma/index