

Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Generasi Z: Studi Peran Intervening Kepercayaan pada Pemimpin

Robby Rahadyan Sadewa, Siti Nurlaela

Universitas Esa Unggul

robbyrsadewa@gmail.com, siti.nurlaela@esaunggul.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership on job satisfaction and job performance, considering trust in the leader as a mediating variable. The sample was selected using a purposive sampling technique, with a total of 268 Generation Z employees working in the Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, and Bekasi (Jabodetabek) areas. The data were analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) method through Smart PLS 3.0 software. The findings indicate that transformational leadership has a significant and positive impact on trust in the leader, job satisfaction, and job performance. Furthermore, trust in the leader was proven to mediate the relationship between transformational leadership and both job satisfaction and job performance. The implications of this study highlight the crucial role of leaders in building trust to enhance employee productivity and job satisfaction, particularly among the younger workforce. This research provides both practical and theoretical insights into leadership strategies that support organizational success.

Keywords: Transformational leadership, Job satisfaction, Job performance, Trust in leadership

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja, dengan mempertimbangkan kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 268 karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi (Jabodetabek) dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepercayaan pada pemimpin, kepuasan dan kinerja karyawan generasi Z. Selain itu, kepercayaan pada pemimpin terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja serta kinerja kerja. Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membangun kepercayaan untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan, terutama di kalangan pekerja generasi muda. Studi ini memberikan wawasan praktis dan teoretis mengenai strategi kepemimpinan untuk mendukung keberhasilan organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, Kepuasan kerja, Kinerja, Kepercayaan pada pemimpin

PENDAHULUAN

Seiring dengan perubahan yang terus terjadi di tempat kerja, generasi baru – Generasi Z, atau iGen – mulai memasuki dunia kerja. Disisi yang lain, generasi milenial yang sedang berkembang dalam karier mereka akan menghadapi tantangan dalam mengelola pekerja-pekerja baru ini (Gabrielova & Buchko, 2021). Ketika kepercayaan karyawan terhadap pemimpin tinggi, tekanan kerja menjadi lebih lemah. Karyawan yang sangat percaya pada pemimpin cenderung tetap aktif menasihati pemimpin mengenai kepentingan organisasi meskipun berada di bawah tekanan pekerjaan (Yao *et al.*, 2020). Kepercayaan pada pemimpin mengacu pada keyakinan bawahan terhadap gaya kepemimpinan pemimpinnya, di mana karyawan mengevaluasi kualitas kepemimpinan melalui interaksi dengan pemimpin mereka (Yu *et al.*, 2020). Kepercayaan pada pemimpin secara bertahap memengaruhi hubungan dalam lingkungan kerja (Akhtar *et al.*, 2020). Kepercayaan terhadap pemimpin berdampak konstruktif pada pendirian karyawan (Kenar, 2024). Ini menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan (Matondang *et al.*, 2021). Selain itu, kepercayaan terhadap seorang pemimpin dapat menjadi fondasi penting bagi karyawan dalam berkomitmen pada perusahaan (Bantam & Pradana, 2024). Individu Gen-Z cenderung memiliki ekspektasi untuk mengambil tanggung jawab dan keputusan sebagai pemimpin serta mampu menanggung kesalahan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kepercayaan pengikut terhadap pemimpin mereka (Aksakal & Ulucan, 2024).

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa kepercayaan pada pemimpin berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan bertindak sebagai mediator dalam memengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (Budiyanti *et al.*, 2022; Muslichah & Asrori, 2018). Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja kerja (Kishen *et al.*, 2020). Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja, diperlukan adanya kepercayaan terhadap pemimpin serta penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin itu sendiri (Rafiq *et al.*, 2022). Lebih lanjut, kepercayaan pada pemimpin terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja kerja (Lee *et al.*, 2023).

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas kepemimpinan transformasional, kepercayaan pada pemimpin, kepuasan kerja, dan kinerja kerja, seperti yang dilakukan oleh (Budiyanti *et al.* (2022); Kishen *et al.* (2020); Lee *et al.* (2023); Muslichah & Asrori (2018). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian ini hanya menganalisis variabel-variabel tersebut secara terpisah, tanpa mengintegrasikan hubungan antar variabel secara menyeluruh. Sebagai contoh Muslichah & Asrori (2018) mengidentifikasi adanya mediasi kepercayaan pada pemimpin atas hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Di sisi lain, Lee *et al.* (2023) meneliti dampak hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja yang juga memasukkan kepercayaan pada

pemimpin sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mencoba mengintegrasikan variabel kepuasan kerja dan kinerja kerja dalam satu kajian yang komprehensif, sesuai dengan rekomendasi penemuan-penemuan sebelumnya oleh Lee *et al.* (2023) & Muslichah & Asrori, 2018) untuk menambahkan variabel lain agar dapat mengembangkan hubungan antara kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin. Selain itu penelitian sebelumnya hanya dilakukan pada kelompok pekerja di satu organisasi tertentu tanpa membedakan kelompok usia, sedangkan penelitian ini dilakukan terhadap Gen-Z di berbagai sektor di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi (Jabodetabek).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja kerja, sekaligus mengeksplorasi pengaruh tidak langsungnya melalui kepercayaan pada pemimpin. Diharapkan studi ini dapat memberikan kontribusi yang berarti terhadap literatur akademik yang berkaitan, sekaligus memperluas pemahaman mengenai hubungan dari kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja kerja dengan memasukkan kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan praktis dan bermanfaat dalam mendukung pengembangan organisasi, khususnya dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja karyawan secara menyeluruh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Rancangan penelitian digunakan adalah survei, dengan pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang didistribusikan menggunakan Google Form. Sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*. Studi ini mencakup empat variabel, yang terdiri dari satu variabel independen dan tiga variabel dependen. Untuk mengukur kepemimpinan transformasional, lima pertanyaan diadaptasi dari penelitian (Barasa & Kariuki, 2020). Variabel kepercayaan pada pemimpin diukur menggunakan enam pertanyaan yang diadaptasi dari studi (Rafiq *et al.*, 2022). Kepuasan kerja dinilai melalui enam pertanyaan yang diambil dari penelitian (Putrie *et al.*, 2023). Terakhir, kinerja kerja diukur menggunakan lima pertanyaan yang disusun berdasarkan studi (Manzoor *et al.*, 2019). Seluruh item diukur menggunakan skala Likert dengan lima tingkatan, mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Total terdapat 22 pertanyaan yang rinciannya dapat dilihat pada lampiran 3 (kuesioner).

Populasi penelitian ini mencakup individu dari generasi Z yang sudah aktif bekerja di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi (Jabodetabek). Pendekatan *purposive sample* digunakan untuk memilih responden, yang harus menjadi anggota Generasi Z dan memiliki setidaknya satu tahun pengalaman kerja di berbagai sektor ketenagakerjaan di distrik Jabodetabek. Berdasarkan definisi generasi Z yang dikemukakan oleh Dimock (2019) kelompok ini mencakup individu yang lahir antara tahun 1995 hingga awal 2012. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sesuai

dengan formula yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2019), dimana dalam analisis *Structural Equation Model* (SEM) jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 10 kali jumlah indikator dengan total responden 268. Penyebaran kuesioner dilakukan selama periode 2 bulan, yaitu September hingga Oktober 2024. Untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, dilakukan *pretest* dengan melibatkan 30 responden. Hasil dari *pretest* dianalisis dengan metode pemodelan persamaan struktural (SEM) yang dioperasikan melalui program Smart PLS 3.0. Analisis bertujuan untuk menilai kecocokan dan kualitas instrumen sebelum dilakukan pengumpulan data secara lebih luas.

Untuk mengevaluasi hipotesis yang telah ditentukan, analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Model Persamaan Struktural (SEM) dengan bantuan aplikasi Smart PLS 3.0. Evaluasi dilakukan dengan dua tahap yaitu penilaian model pengukuran (*Outer Model*) dan penilaian model struktural (*Inner Model*). Tahap pertama: Penilaian *Measurement Model*. Pengujian validitas dan reliabilitas variabel laten dilakukan pada tahap ini. Dua kriteria faktor pemuatan dan rata-rata ekstraksi varians, atau *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk menilai validitas konvergen. Menurut standar yang disarankan oleh Hair et al. (2017), suatu indikator dianggap mencapai validitas konvergen jika nilai faktor muatan harus lebih besar dari 0,70, sementara nilai AVE harus melebihi 0,50. Sedangkan akar kuadrat AVE didapatkan berdasarkan hasil uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) agar validitas diskriminan dapat dideteksi lebih sensitif dan akurat untuk menjamin bahwa konstruk benar-benar berbeda satu sama lain (Henseler, 2015). Dua metrik, *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR), akan digunakan untuk mengevaluasi keandalan data survey agar data dianggap kredibel, kedua metrik ini harus memiliki nilai yang lebih besar dari batas yang ditentukan yaitu 0,70 (Hair et al., 2017). Tahap kedua: Penilaian Model Struktural (*Inner Model*). Menguji hipotesis penelitian serta kesesuaian data dan model merupakan dua tujuan utama evaluasi model struktural. Kekuatan model dievaluasi dalam penilaian ini menggunakan koefisien determinasi (R^2). Suatu model jika nilai R^2 -nya lebih dari 0,67 dianggap kuat, antara 0,33 dan 0,67 dianggap moderat, dan kurang dari 0,33 dianggap lemah (Cui et al., 2020). Standar *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) akan digunakan untuk menguji kesesuaian model. Jika nilai SRMR kurang dari 0,1, model tersebut dianggap sesuai. Hipotesis diuji dengan membandingkan nilai T-statistik dan T-tabel. Jika nilai T-statistik lebih besar dari nilai T-tabel, yaitu 1,96 (T-statistik > 1,96), maka hipotesis diterima atau terbukti kebenaran hubungan antar struktur yang diteliti. Indeks nilai-P menilai derajat relevansi penelitian. Dampak meningkat atau bergerak ke arah yang sama apabila nilai sampel awal (koefisien) positif, dan menurun atau bergerak ke arah sebaliknya apabila nilai-P lebih kecil dari 0,05 (nilai-P < 0,05), yang mengindikasikan bahwa data tersebut signifikan.

Berdasarkan analisis menggunakan model persamaan struktural (SEM) melalui perangkat *Smart PLS* 3.0, hasil dari 30 responden awal menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam model memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan

mampu mengukur dengan akurat. Disamping itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih dari 0,50 serta *composite reliability* (CR) yang melebihi 0,70 mengonfirmasi bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria reliabilitas yang direkomendasikan oleh (Hair *et al.*, 2017). Sehingga instrumen dalam penelitian ini dapat diterapkan sebagai alat ukur untuk seluruh sampel yang dibutuhkan. Ringkasan hasil uji model pengukuran terdapat pada lampiran 5 tabel 6 & 7.

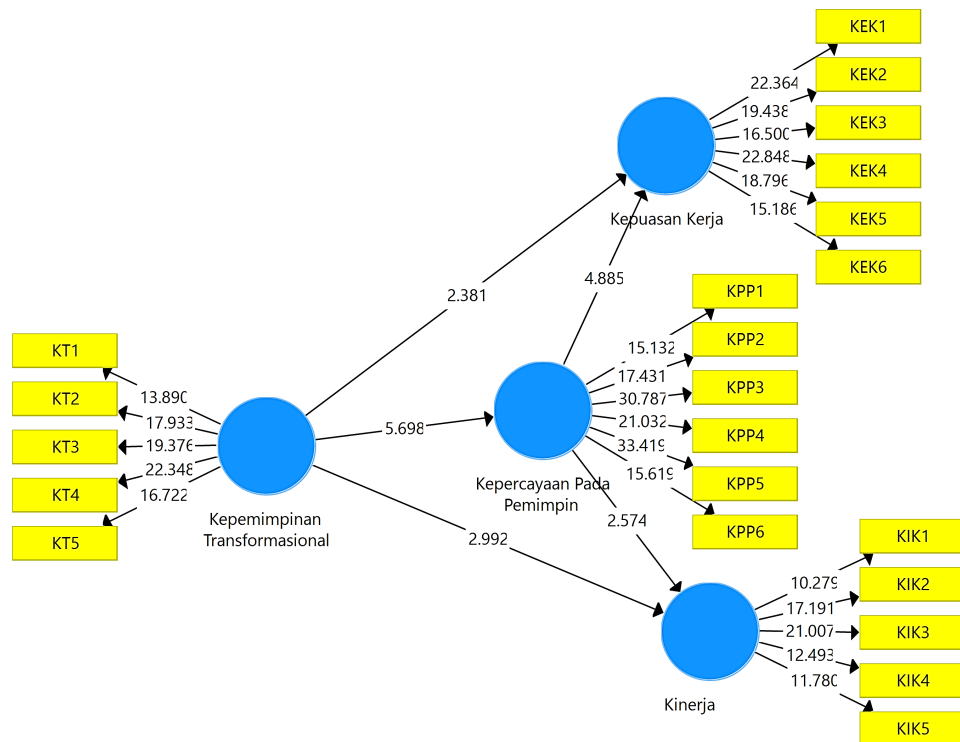
HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada studi ini terdapat 268 responden, dengan rincian 46,3% (124) laki-laki dan 53,7% (144) perempuan. Responden terdiri dari pekerja generasi Z dengan rentang usia 19-29 tahun yang terdiri dari pekerja tetap sebanyak 41,8% (112), pekerja kontrak sebanyak 49,6% (133) dan berstatus honorer sebanyak 8,6% (23). Lokasi responden bekerja yaitu Jakarta 28% (75), Bogor 22% (59), Depok 23,9% (64), Tangerang 14,2% (38) dan Bekasi 11,9% (32). Rincian data penelitian dan karakteristik demografi responden dapat ditemukan pada lampiran 4 tabel 5. Data informasi responden. Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk pada model pengukuran mengungkapkan bahwa nilai *outer loading* seluruh indikator variabel melebihi 0,7 yang menandakan validitasnya dan memenuhi kriteria validitas konvergen (lampiran 5 tabel 8. Hasil *outer loading*), nilai AVE semua variabel sudah lebih besar dari 0,5 (lampiran 5 tabel 9. *Construct Reliability and Validity*) dan akar AVE dilihat dari hasil rasio HTMT dimana korelasi pada konstruk yang sama (*monotrait*) dan korelasi antara konstruk yang berbeda (*heterotrait*) kemudian dibandingkan untuk memverifikasi validitas diskriminan. Rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) digunakan dalam menganalisis validitas diskriminan, dan nilai kurang dari 0,9 dianggap dapat diterima (Hair *et al.*, 2021). Nilai korelasi antara variabel kurang dari 0,9. Hasilnya, data tersebut dianggap sah dan sesuai dengan standar validitas diskriminan (lampiran 5 tabel 10. *Heterotrait-Monotrait Ratio*). Selanjutnya adalah uji reliabilitas dengan cara melihat dari tiga indikator, pertama Cronbach Alpha (CA) dengan kriteria $CA > 0,7$ (Hair *et al.*, 2017). Kedua adalah ρ_A dengan kriteria $\rho_A > 0,7$ (Vinzi *et al.*, 2010). Yang ketiga adalah Composite Reliability (CR) dengan kriteria $CR > 0,7$ (Hair *et al.*, 2017). Terlihat dari data uji reliabilitas bahwa nilai CA, ρ_A , dan CR masing-masing variabel telah memenuhi kriteria yang diperlukan untuk dianggap reliabel (lampiran 5 tabel 9. *Construct Reliability and Validity*).

Untuk menentukan apakah data sesuai dengan model dan untuk menguji hipotesis penelitian, langkah kedua melibatkan proses evaluasi terhadap model struktural, yang juga dikenal sebagai model internal (*Inner Model*). Pengujian ini mengevaluasi kekuatan model menggunakan koefisien determinasi (R^2). R^2 mengukur persentase keragaman pada variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen yang memengaruhinya berdasarkan nilai *R-Square Adjusted*. Sesuai kriteria nilai (R^2), suatu nilai dianggap kuat jika lebih besar dari 0,67, sedang jika berada di antara 0,33 dan 0,67, dan lemah jika kurang dari 0,33 (Cui *et al.*, 2020).

Berdasarkan hasil uji model struktural, variabel kepercayaan pada pemimpin memiliki nilai *R-Square adjusted* sebesar 0,135 yang dibawah 0,33 yang berarti dalam kategori lemah. Hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 0,135 atau 13,5%, sedangkan 86,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini memiliki pengaruh terhadap sisanya. Nilai *R-Square adjusted* untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,250 yang kurang dari 0,33, sehingga masuk dalam kelompok kurang baik. Variabel kepemimpinan transformasional dan kepercayaan pada pemimpin menyumbang 0,250 atau 25% dari variabel ini, dengan faktor-faktor tambahan yang tidak tercakup dalam penelitian ini memengaruhi 75% sisanya. Nilai *R-Square adjusted* untuk variabel kinerja kerja adalah 0,139 yang lebih kecil dari 0,33, yang mengindikasikan bahwa variabel ini termasuk dalam kelompok kurang baik. Variabel kepemimpinan transformasional dan kepercayaan pada pemimpin menyumbang 0,139 atau 13,9% dari variabel ini, dengan faktor-faktor lain di luar penelitian yang menyumbang 86,1% sisanya. Rincian hasil disajikan pada lampiran 5 tabel 14. *R-Square*.

Pengujian hipotesis pada model struktural dapat dilihat dari path diagram gambar 1 berikut:



Gambar 1. Path Diagram Model Struktural (Boostrapping)

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Hasil pengujian Quality Model menunjukkan kecocokan model yang dapat diterima, sebagaimana terlihat dari nilai VIF < 3.0, nilai Q-Square > 0, SRMR

didapatkan nilai *estimated model* < 0,10 dan NFI mendekati nilai 1. Data rinci mengenai hasil tersebut dapat ditemukan pada lampiran 5 tabel 13, 16 dan 17. Sementara itu, hasil pengujian struktural model dalam bentuk *Path Coefficients* tersedia pada lampiran 5 tabel 18 & 19. Sedangkan berdasarkan *Path Diagram T-Value* yang ditampilkan pada Gambar 1 di atas, pengujian hipotesis model penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	T-Value	P-Value	Keterangan	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin	5,698	0,000	Data mendukung hipotesis	H1 Diterima
H2	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	2,381	0,018	Data mendukung hipotesis	H2 Diterima
H3	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kerja	2,992	0,003	Data mendukung hipotesis	H3 Diterima
H4	Kepercayaan Pada Pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja	4,885	0,000	Data mendukung hipotesis	H4 Diterima
H5	Kepercayaan Pada Pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kerja	2,574	0,011	Data mendukung hipotesis	H5 Diterima

H6	Kepercayaan Pada Pemimpin dapat memediasi hubungan antara Kepimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja	3,649	0,000	Data mendukung hipotesis	H6 Diterima
H7	Kepercayaan Pada Pemimpin dapat memediasi hubungan antara Kepimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja	2,389	0,018	Data mendukung hipotesis	H7 Diterima

Berdasarkan tabel 1 uji hipotesis yang ditampilkan, terlihat bahwa seluruh nilai semua *T-Value* melebihi 1,96, yang menandakan bahwa data yang diperoleh mendukung hipotesis yang diajukan dalam studi ini.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori-teori sebelumnya. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan bawahan kepada pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan visi yang jelas, serta menunjukkan perhatian pada kebutuhan individu bawahan, cenderung membangun hubungan yang lebih kuat dan penuh kepercayaan. Fenomena ini relevan dengan kondisi saat ini, di mana lingkungan kerja yang dinamis dan penuh ketidakpastian, seperti pasca-pandemi dan era disrupsi teknologi, menuntut pemimpin untuk menjadi agen perubahan yang mampu memotivasi timnya. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi kunci untuk menciptakan budaya kerja yang adaptif dan inovatif, sekaligus menjaga loyalitas bawahan di tengah persaingan global yang semakin ketat. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang mengarah pada bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memberi kontribusi untuk membangun lebih kepercayaan, tetapi juga untuk meningkatkannya antara bawahan dan pemimpin mereka (Islam *et al.*, 2021; Rafiq *et al.*, 2022). Pemimpin transformasional melibatkan pengaruh yang positif secara langsung melalui teladan dalam tindakan, dorongan pada setiap individu, memiliki perhatian kepada kebutuhan individu pada bawahan, membantu dalam pengembangan dan pertumbuhan, dan akhirnya membentuk dan membangun elemen kunci dalam hubungan kepercayaan pada pimpinan dan kepemimpinan. Dengan kata lain, temuan ini menunjukkan indikasi bahwa semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi tingkat kepercayaan bawahan terhadap pemimpin, sejalan dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Lee *et al.*, (2024).

Selain itu, hasil uji hipotesis kedua juga memperlihatkan pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan yang dapat membangkitkan semangat memberikan contoh dan memotivasi bawahan serta memberikan dukungan pada pengembangan individu dapat secara langsung memberikan kontribusi pada rasa puas karyawan dengan pekerjaan. Pada era saat ini, di mana perlunya fleksibilitas, keseimbangan, dan penghargaan atas kontribusi, kepemimpinan transformasional memiliki peluang lebih besar yang membantu untuk menciptakan kelayakan kerja. Dampak berikutnya dapat dijelaskan bahwa pemimpin dengan pendekatan tersebut dapat memenuhi kebutuhan emosional dan profesional karyawan. Karyawan akan lebih terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui gaya kepemimpinan mendorong dan memotivasi (Kishen et al., 2020; Putrie et al., 2023). Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Cahyono *et al.* (2020) yang berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan ini lebih memperkuat karyawan untuk merasa puas.

Sementara itu, pengujian hipotesis ketiga menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. Artinya, hipotesis ini diterima, yang menyimpulkan bahwa peningkatan pada kepemimpinan transformasional akan meningkatkan secara langsung kinerja kerja karyawan. Hal ini menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin yang mampu memberikan visinya secara inspiratif dan mendukung perkembangan tiap individunya, karenanya motivasi yang didapatkan merupakan motivasi intrinsik yang membangun proses secara riil di dalam diri individu itu sendiri. Kondisi saat ini, di mana organisasi mengalami berbagai tantangan utama seperti perkembangan teknologi yang makin pesat dan persaingan global yang makin ketat, kepemimpinan transformasional menjadi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Seorang pemimpin yang mampu mencapai satu tujuan bersama dan memberdayakan tiap timnya akan memberikan kinerja yang bersinergi dan berkelanjutan. Hasil ini konsisten dengan literatur yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, melalui identitas dan inspirasinya, dapat memperkuat kinerja kerja secara signifikan (Budur & Demir, 2022; Shao *et al.*, 2022). Pemimpin transformasional cenderung memberikan dorongan kepada karyawannya agar mencapai hasil yang maksimal, dan pada kenyataannya, pemimpin menetapkan visi yang jelas memberi dorongan sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan demikian, hasil saat ini mendukung sudut pandang bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya memperkuat keterlibatan karyawan tetapi juga sebaliknya mendorong mereka agar dapat melihat kinerja maksimal (Kishen *et al.*, 2020; Mishra *et al.*, 2023).

Hasil uji hipotesis keempat menyatakan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Temuan ini mendukung asumsi bahwa tingkat kepuasan karyawan juga berbanding lurus dengan tingkat kepercayaan yang dimiliki karyawan kepada pemimpinnya. Dalam

konteks ini, hubungan kekeluargaan dengan dasar kepercayaan dapat memberikan rasa aman dan nyaman, akhirnya tingkat kepuasan kerja karyawan dapat meningkat. Pada zaman modern ini, kepercayaan terhadap pemimpin semakin penting, terutama semakin berkembangnya fleksibilitas kerja dari *hybrid working* dan *remote working*. Pemimpin yang dapat dipercaya serta konsisten dan transparan saat berkomunikasi dapat menjalin hubungan yang lebih harmonis sehingga suasana diarahkan menjadi lebih produktif walaupun berjauhan. Temuan ini selaras dengan studi sebelumnya seperti pencapaian Dami *et al.* (2022); Håvold *et al.* (2021) dimana kepercayaan termasuk dalam faktor penting untuk meraih kepuasan karyawan. Pemimpin yang dapat dipercaya dapat membuat suasana yang ramah pada karyawan, dan dihargai di atas apapun sehingga memberikan kepuasan yang diinginkan. Temuan ini juga sesuai dengan penelitian Al Dilby & Farmanesh (2023) yaitu kepercayaan kepada pemimpin meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan dengan menciptakan sebuah keseimbangan dan mendukung lingkungan kerja.

Hasil uji hipotesis kelima juga menghasilkan kesimpulan yang sama, bahwa kepercayaan terhadap pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. Oleh karena itu, hipotesis diterima. Apa yang dikemukakan oleh Hipotesis 5 adalah semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan kepada pemimpin, maka semakin tinggi kualitas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Saat ini, di mana kolaborasi dan inovasi dibutuhkan di dalam rantai pekerjaan, kepercayaan terhadap pemimpin penting untuk diciptakannya lingkungan kerja yang produktif. Pemimpin yang jujur, konsisten, dan selalu sesuai dengan timnya dapat menciptakan rasa saling percaya, yang mana hal itu bisa meningkatkan efektivitas kerja dan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Jika demikian, dapat diasumsikan bahwa karyawan yang percaya dengan tingkat tinggi pada pemimpinnya akan lebih termotivasi, bekerja dengan lebih fokus, dan menunjukkan kualitas kinerja yang optimal. Hasil penelitian juga mendukung penelitian sebelumnya yang memperlihatkan adanya hubungan positif antara kepercayaan dengan kinerja kerja dan alasan mengapa kepercayaan merupakan modal utama di dalam hubungan kerja dalam meningkatkan produktivitas (Kadarusman & Bunyamin, 2021).

Selanjutnya, hasil dari hipotesis keenam yang diuji adalah kepercayaan pada pemimpin sebagai mediator memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam hubungan dengan kepemimpinan transformasional. Dengan kata lain, kesimpulan akhir tersebut mengkonfirmasi kemampuan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pembangunan kepercayaan pada pemimpin pada saat yang sama. Pemimpin yang demikian bukan hanya memiliki dampak langsung pada karyawan tetapi juga memperkuat dampak tersebut melalui pengembangan keyakinan bahwa pemimpin tersebut bisa dipercaya secara mendalam. Mengingat bahwa harapan karyawan terhadap pimpinan yang bersifat transparan dan inspiratif, peran keyakinan semakin krusial. Pemimpin yang dapat memberikan perhatian kepada individu, berbicara tentang visi yang jelas, dan berinovasi dalam realitas kerja tertentu, akan membentuk sosok dalam lingkup karyawan itu sendiri. Temuan ini secara umum konsisten

dengan penelitian terdahulu yang telah menegaskan pentingnya kepercayaan sebagai mediator dalam meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan (Budiyanti *et al.*, 2022; Rafiq *et al.*, 2022). Kepercayaan merupakan hubungan satu arah dengan pemimpin transformasional yang inspirasional dan memperhitungkan individualitas setiap karyawan. Kepercayaan tersebut kemudian mengarah pada tempat kerja yang produktif tempat pekerja merasa nyaman dengan pekerjaan mereka. Namun, prespektif ini lebih banyak terkait dengan pandangan bahwa kepemimpinan transformasional menurunkan efek pada kepuasan ketika dipahami sebagai pengawas. Dengan demikian semua dalam penelitian ini mendukung gagasan bahwa kepercayaan pada pemimpin berfungsi sebagai mediator yang mengintensifkan dampak kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja selain sebagai konstruk bebas (Muslichah & Asrori, 2018).

Uji hipotesis ketujuh membuktikan bahwa kepercayaan pada pemimpin berperan sebagai mediator yang signifikan dan memberikan pengaruh positif dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja. Sesuai dengan hasil uji tersebut, hipotesis ini dinyatakan diterima bahwa hubungan di antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja kerja karyawan, ini dipengaruhi oleh kepercayaan pada pemimpin. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja kerja, tetapi juga memperkuat kinerja karyawan dengan cara membangun kepercayaan yang kuat terhadap pemimpin. Ketika lingkungan kerja terus menjadi semakin kompleks dan menantang, rasa percaya pada pemimpin adalah sumber inspirasi yang dapat meningkatkan rasa percaya karyawan untuk menghasilkan kinerja yang unggul, tetapi juga dapat mendukung perkembangan individu secara optimal, bersikap jujur, sekaligus dapat meningkatkan tingkat kepercayaan anak buah. Artinya, karyawan bekerja lebih untuk keberhasilan perusahaan secara global baik dalam jangka pendek maupun dalam beberapa tahun yang akan datang. Temuan ini juga selaras dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan kualitas kepercayaan terhadap pemimpin sebagai pengukuran mediator yang penting dan signifikan terhadap kapabilitas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja (Lee *et al.*, 2023). Pemimpin transformasional, melalui karisma dan kemampuannya menginspirasi, mendorong terciptanya kepercayaan yang kuat dari karyawan. Kepercayaan ini pada gilirannya meningkatkan motivasi dan dedikasi karyawan, yang secara positif memengaruhi kinerja mereka. Dengan demikian, temuan ini mendukung pandangan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin merupakan mediator penting dalam konteks hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kinerja dan kepercayaan terhadap pemimpin. Selain itu, kepercayaan terhadap pemimpin berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan dan kinerja, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tetap memiliki pengaruh langsung, tetapi juga dapat berpengaruh melalui kepercayaan terhadap pemimpin. Temuan ini telah

sepenuhnya mendukung seluruh penelitian sebelumnya yang telah menunjukkan bahwa organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada lingkungan kerja sehingga membantu meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan (Chi *et al.*, 2023; Kishen *et al.*, 2020). Pemimpin transformasional, melalui pengaruh inspiratif dan perhatian terhadap kebutuhan individu bawahan, turut berkontribusi dalam membangun kepercayaan yang kokoh antara pemimpin dan bawahan, sebagaimana didukung oleh hasil penelitian Islam *et al.* (2021); Li *et al.* (2019). Penelitian ini juga menemukan bahwa kepercayaan pada pemimpin berfungsi sebagai mediator yang signifikan dan positif dalam menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan kinerja. Hasil ini juga sesuai dengan semua penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin merupakan faktor penghubung yang penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan (Lee *et al.*, 2023; Muslichah & Asrori, 2018; Rafiq *et al.*, 2022).

KESIMPULAN

Studi ini secara efektif menunjukkan bagaimana kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan kepercayaan pemimpin, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja kerja dan kepuasan kerja pekerja. Lebih jauh, telah ditunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin berperan sebagai mediator untuk meningkatkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja serta kepuasan kerja. Penemuan ini menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung, khususnya bagi generasi muda, agar mereka merasa lebih termotivasi dan puas dalam pekerjaannya.

Penelitian ini memiliki beberapa limitasi. Pertama, penelitian hanya berfokus pada generasi Z di wilayah Jabodetabek, sehingga hasilnya mungkin kurang dapat digeneralisasikan ke wilayah lain atau kelompok generasi yang berbeda. Kedua, penelitian ini terbatas pada beberapa variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, kepercayaan pada pemimpin, kepuasan kerja, dan kinerja, sehingga terdapat kemungkinan bahwa variabel lain yang relevan belum terukur dalam penelitian ini. Disarankan agar penelitian berikutnya menggunakan sampel yang lebih besar dan beragam, baik secara geografis, gender, generasi dan sektor industri yang berbeda (sektor publik dan privat) sehingga dapat membantu memahami konteks di mana kepemimpinan transformasional paling efektif. Selain itu, akan lebih bermanfaat jika penelitian berikutnya mempertimbangkan variabel tambahan yang dapat memengaruhi hubungan kepemimpinan transformasional dan menggunakan variabel gaya kepemimpinan yang lainnya dengan mempertimbangkan faktor bisnis dan kebutuhan perusahaan guna memperoleh wawasan yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil studi ini memberikan implikasi manajerial yang penting bagi para praktisi manajemen dan perusahaan. Perusahaan perlu memberikan pelatihan bagi para pemimpin agar mereka dapat menerapkan strategi kepemimpinan yang efektif

dalam membangun kepercayaan, motivasi dan pengembangan individu karyawan dikalangan generasi Z. Sebagai langkah strategis, organisasi dapat mengimplementasikan berbagai program pengembangan, seperti *leadership development program, engagement & motivation program, personal development & career growth plan* serta pemberian *awards* dan *recognition* sebagai bentuk apresiasi pada karyawan dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap pencapaian mereka. Dengan menerapkan langkah-langkah ini, perusahaan dapat memanfaatkan strategi kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan generasi Z, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, D., & Ghalib, S. (2021). (*Studi pada karyawan Hotel Aston Banua*). 10(1).
- Akhtar, M. W., Javed, M., Syed, F., Aslam, M. K., & Hussain, K. (2020). Say no to wrongdoing: the serial mediation model of responsible leadership and whistleblowing intentions. *International Journal of Manpower*, 42(5), 889–903. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0070>
- Aksakal, N. Y., & Ulucan, E. (2024). Revealing the Leadership Characteristics of the Modern Age: Generation-Z Perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 22–38. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60397>
- Al Dilby, H. K., & Farmanesh, P. (2023). Exploring the impact of virtual leadership on job satisfaction in the post-COVID-19 era: The mediating role of work–life balance and trust in leaders. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.994539>
- Alilyyani, B. (2022). The Effect of Authentic Leadership on Nurses' Trust in Managers and Job Performance: A Cross-Sectional Study. *Nursing Reports*, 12(4), 993–1003. <https://doi.org/10.3390/nursrep12040095>
- Almaududi 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), 61–82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Amstrong, M. (2006). Human Resource Management Practise. In *Kogan Page*.
- Astuti, D., Siregar, Z. M. E., & Syahputra, R. (2023). The Effect Of Compensation And Transformational Leadership On Employee Commitment Through Job Satisfaction As A Mediation Variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 6(1), 334–349.
- Ayça, B. (2023). Association between Authentic Leadership and Job Performance— The Moderating Roles of Trust in the Supervisor and Trust in the Organization: The Example of Türkiye. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8).

<https://doi.org/10.3390/su15086539>

- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bantam, D. J., & Pradana, W. D. (2024). *Trust in Leaders and Organizational Commitment Study in Generation Z*. 3(2), 63–66. <https://doi.org/10.51773/sssh.v3i2.282>
- Barasa, B. L., & Kariuki, A. (2020). Transformation leadership style and employee job satisfaction in county government of Kakamega, Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 9(5), 100–108. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i5.821>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). *Transformational Leadership (2nd Ed.)*.
- Budiyanti, H., Patiro, S. P. S., Nurman, N., & Astuti, S. (2022). Do you trust your transformational leader? A study of civil state apparatus. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(1), 31–58. <https://doi.org/10.24914/jeb.v25i1.4215>
- Budur, T., & Demir, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(4), 899–921. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2022.325482.674598>
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row. In *Educational Leadership*.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2). <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M., Nadeak, M., Siahaan, M., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers. *Solid State Technology*, 63(1s), 158–184. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/707>
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157–173. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>

- Cui, Y., Yao, H., Zhang, J., Xian, K., Zhang, T., Hong, L., Wang, Y., Xu, Y., Ma, K., An, C., He, C., Wei, Z., Gao, F., & Hou, J. (2020). Single-Junction Organic Photovoltaic Cells with Approaching 18% Efficiency. *Advanced Materials*, 32(19), 1–7. <https://doi.org/10.1002/adma.201908205>
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of trust and leader-member exchange. *Frontiers in Education*, 7(December), 1–18. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.1036668>
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins
- Dinda, R. K., & Wahyuni, S. (2023). Mediating Role of Work Engagement and Trust in Leadership: The Influence of Transformational Leadership on Championing Behavior. *European Journal of Business and Management Research*, 8(3), 279–282. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1991>
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. Free Press, 1973. <https://psycnet.apa.org/record/1974-00859-000>
- Dwidienawati, T. D., & Ratnasari, E. D. (2021). Kepemimpinan Fundamental Teori. In *Yayasan Kita Menulis*.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, 22(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Garud, R., & Nayyar, P. R. (1994). Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal*, 15(5). <https://doi.org/10.1002/smj.4250150504>
- Gibson, D., & Petrosko, J. (2014). Trust in leader and its effect on job satisfaction and intent to leave in a healthcare setting. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 26(3). <https://doi.org/10.1002/nha3.20069>
- Grahandika, G., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1349–1359. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1349-1359>
- Gu, Z., Cheng, N., & Chen, Y. (2023). To be appreciated or to be despised: The role of leader selection and trust in leaders. *International Journal of Psychology*, 58(4). <https://doi.org/10.1002/ijop.12913>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *An Introduction to Structural Equation Modeling*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair, J. F., Tomas, H. G., Ringle, C. M., & Marko, S. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2).
- Håvold, O. K. S., Håvold, J. I., & Glavee-Geo, R. (2021). Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals. *International Journal of Public Leadership*, 17(2). <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2020-0061>
- Henseler, J. (2015). *Discriminant Validity: Check Out How To Use The New HTMT Criterion!* A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).
- Herianto, F., & Yanuar, Y. (2021). The Influence Of Perceived Organizational Support On Turnover Intention With Job Satisfaction As A Mediation Variable At Pt. Mnc Bank In Central Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(1), 82. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i1.11290>
- Horoub, I., & Zargar, P. (2022). Empowering leadership and job satisfaction of academic staff in Palestinian universities: Implications of leader-member exchange and trust in leader. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1065545>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 25–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22001>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Kadariusman, K., & Bunyamin, B. (2021). The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance. *Management Science Letters*, 11, 1509–1520. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.022>
- Karuna, A., & Aruna, D. (2021). Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour Mediated by Organizational Commitment in Public Sector Banks. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(5), 1609–1615. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i5.2137>
- Kenar, G. (2024). Otantik Liderliğin İşgören Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracı Rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 34–47.

<https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1244788>

- Kishen, Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2020). The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 47–51.
- Kort, E. D. (2008). What, after all, is leadership? “Leadership” and plural action. *Leadership Quarterly*, 19(4). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.05.003>
- Kouzes, J., & Posner, B. (2012). A Look at Today’s Challenges for Leaders. In *MWorld* (Vol. 11, Issue 3).
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Lee, M. C. C., Lin, M. H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11). <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees’ innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Matondang, H. M., Absah, Y., & Lubis, A. N. (2021). The Effect of Trust in Leader and Communication on Employee Performance through Motivation Pt.Herfinta Farm and Plantation. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 8(1), 663–672.
- Mishra, D., Dashora, J., & Dubey, D. K. (2023). Performance of Induction Motor and BLDC Motor and Design of Induction Motor driven Solar Electric Vehicle (IM-SEV). *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJAR SCT)*, 3(1), 1046–1053. <https://doi.org/10.48175/568>
- Muslichah, M., & Asrori, S. (2018). The Effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction with Trust-In-Leader as Intervening Variable. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 2(02), 61.

<https://doi.org/10.22219/jibe.v2i02.6580>

- Ni, D., & Zheng, X. (2023). Does negative performance feedback always lead to negative responses? The role of trust in the leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12485>
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10). <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371>
- Pifianti, A., Rugaiyah, & Abdullah, T. (2022). The Influence of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Well-Being in the Workplace on Work Involvement of Private University Lecturers in South Jakarta. *Jurnal Pendidikan*, 8(4), 972–984.
- Putra, R. A., Rahmat, H. K., Andres, F. S., & Waryono, W. (2022). Kepemimpinan Transformasional Sebagai Solusi Pengembangan Konsep Smart City Menuju Era Society 5.0: Sebuah Kajian Literatur [Transformational Leadership As a Solution for the Development of the Smart City Concept in the Society Era: a Literature Review]. *Al-Ihtiram: Multidisciplinary Journal of Counseling and Social Research*, 1(1), 33–44. <https://doi.org/10.59027/alihtiram.v1i1.206>
- Putri, N. P., & Meria, L. (2022). *The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment*. 4 No. 1 Oc.
- Putrie, R. A., Jenita, Nugroho, B. S., Aji, L. J., & Ariffudin. (2023). *THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND COMMITMENT ON JOB SATISFACTION WITH THE WORK ENVIRONMENT AS MODERATING VARIABLES*. 8(5), 1–9.
- Rafiq, A., Ghayas, M. M., Bhutto, S. A., & Devi, A. (2022). Mediating Effect of Trust In Leader Between Transformational Leadership And Job Satisfaction. In *KASBIT Business Journal* (Vol. 15, Issue 1).
- Ramli, A. H. (2020). *Employee Innovation Behavior in Health Care*. 151(Icmae), 31–34. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.008>
- Robbin, S. . (2003). Robbins, S.P. (2003). Organisational behaviour (10th ed). San Diego: Prentice Hall. *Organizational Behaviour*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Essentials of Organizational Behavior, Global Edition. *News.Ge*, 123.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. In *Academy of Management Review* (Vol. 32, Issue 2). <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>
- Senjaya, V., & Anindita, R. (2020). the Role of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Organizational Commitment Through Job

- Satisfaction Among Mining Industry Employees. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 767–782. <https://doi.org/10.21776//ub.jam.2020.018.04.15>
- Setyaningsih E. D., & Rojuaniah Indonesia. (2018). The Effect Of Transformational Leadership, Work Environment, Job Satisfaction To Employees Performance. *IARJSET*, 5(8). <https://doi.org/10.17148/iarjset.2018.583>
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). the Relationship Of transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 108–119.
- Silva, G., Serio, D., & Carlos, L. (2016). The sixth wave of innovation: are we ready? *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(2). <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.03.005>
- Singgih, E., Iskandar, J., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2s), 293–314. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/1556>
- Spector, P. E., Howard, D. J., Eisenberg, E. M., Couris, J. D., & Quinn, J. F. (2024). *Starting fresh : a mixed method study of follower job satisfaction , trust , and views of their leader ' s behavior.* February, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349353>
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement. In *Handbook of Partial Least Squares*. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_3
- Ward, S. (2020). *What is leadership?* <https://www.thebalancesmb.com/leadership%02definition-294>
- Wardana, A. P., & Anisah, H. U. (2023). Open Access Indonesia Journal of Social Sciences Intervening Variables : Study at the High Religious Court of Jakarta Indonesia. *Open Access Indonesia Journal of Social Science*, 6(5), 1129–1141.
- Wibowo, S., Sunarno, Gasjirin, J., Christian, M., & Indriyarti, E. R. (2024). Psychological and Organizational Factors Impacting Job Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: A Study on Similar Exposure Groups in Indonesia. *Acta Medica Philippina*, 58(4), 72–81. <https://doi.org/10.47895/amp.vi0.3688>

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3). <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yao, Z., Zhang, X., Liu, Z., Zhang, L., & Luo, J. (2020). Narcissistic leadership and voice behavior: the role of job stress, traditionality, and trust in leaders. *Chinese Management Studies*, 14(3), 543–563. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2018-0747>
- Yonatan, S., Rhian, I., & Syah, T. Y. R. (2020). Transformational Leadership, Organizational Climate, Job Satisfaction on Team Performance over Retail Store. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4.
- Yu, Y., Xu, S., Li, G., & Kong, H. (2020). A systematic review of research on abusive supervision in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2473–2496. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2019-1004>
- Zargar, P., Sousan, A., & Farmanesh, P. (2019). Does trust in leader mediate the servant leadership style – Job satisfaction relationship? *Management Science Letters*, 9(Special Issue 13). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.028>