# BAB V

# PENUTUP

## 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran *job satisfaction* dalam memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* pada PT X, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance* pada PT X. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan belum mampu secara langsung mendorong peningkatan kinerja organisasi. Artinya, meskipun pemimpin memiliki peran dalam memberikan arahan, motivasi, dan dukungan kepada karyawan, hal tersebut belum cukup kuat untuk menjelaskan peningkatan *organizational performance* secara langsung. Dalam konteks PT X, kinerja organisasi kemungkinan tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti sistem kerja, koordinasi antarbagian, proses operasional, ketersediaan sumber daya, serta efektivitas pelaksanaan pekerjaan.
2. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada PT X. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu

memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, memberikan dukungan, serta memperhatikan kebutuhan karyawan dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan di lingkungan PT X.

3. *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance* pada PT X. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu faktor yang berperan dalam mendukung kinerja organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap kerja yang lebih baik, lebih bertanggung jawab, dan lebih bersedia memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, peningkatan *job satisfaction* dapat menjadi salah satu upaya yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam mendorong peningkatan *organizational performance*.
4. *Job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational performance* pada PT X. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun *transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, dan *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational performance*, hubungan tidak langsung antara *transformational leadership* dan *organizational performance* melalui *job satisfaction* belum terbukti signifikan. Berdasarkan klasifikasi tipe mediasi, hasil ini termasuk dalam kategori *no-effect nonmediation*, karena pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung tidak signifikan. Dengan demikian, *job satisfaction* belum dapat menjadi mekanisme utama yang

menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi pada PT X.

Secara umum, penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki peran penting dalam mendukung *organizational performance* pada PT X. Sementara itu, *transformational leadership* lebih terlihat pengaruhnya dalam meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan dalam meningkatkan kinerja organisasi secara langsung maupun tidak langsung melalui *job satisfaction*. Oleh sebab itu, peningkatan *organizational performance* pada PT X perlu dilakukan secara lebih menyeluruh, tidak hanya melalui penguatan kepemimpinan dan kepuasan kerja, tetapi juga melalui perhatian terhadap faktor lain seperti sistem kerja, koordinasi, komunikasi, kompetensi teknis, dan dukungan operasional perusahaan.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi dan bahan evaluasi bagi manajemen PT X dalam upaya meningkatkan *organizational performance*. Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi penting bagi manajemen perusahaan, antara lain:

1. Manajemen PT X perlu meningkatkan kejelasan arahan kerja dari atasan kepada karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, item dengan nilai rata-rata terendah pada variabel *transformational leadership* adalah TL2, yaitu pernyataan “Atasan saya menjelaskan dengan jelas apa yang diharapkan dari karyawan” dengan nilai rata-rata sebesar 3,91. Meskipun nilai tersebut termasuk dalam kategori tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa kejelasan arahan dari

atasan masih perlu ditingkatkan. Upaya yang dapat dilakukan adalah memberikan penjelasan tugas, target kerja, dan standar hasil kerja secara lebih jelas kepada karyawan melalui briefing rutin, penyampaian target kerja yang terstruktur, serta evaluasi pekerjaan secara berkala.

2. Manajemen PT X perlu mempertahankan dan meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, item dengan nilai rata-rata terendah pada variabel *job satisfaction* adalah JS2, yaitu pernyataan "Saya merasa puas dengan pekerjaan saya untuk saat ini" dengan nilai rata-rata sebesar 4,11. Meskipun nilai tersebut termasuk dalam kategori tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan tetap perlu diperhatikan. Upaya yang dapat dilakukan adalah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan apresiasi atas kontribusi karyawan, memperkuat komunikasi antara atasan dan karyawan, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat.
3. Manajemen PT X perlu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, item dengan nilai rata-rata terendah pada variabel *organizational performance* adalah OP1, yaitu pernyataan "Perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik" dengan nilai rata-rata sebesar 3,94. Meskipun nilai tersebut termasuk dalam kategori tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan masih dapat ditingkatkan. Upaya yang dapat dilakukan adalah memperkuat koordinasi antarbagian, meningkatkan ketepatan penyelesaian pekerjaan, serta memastikan

komunikasi dengan pelanggan berjalan dengan baik agar layanan yang diberikan lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

## 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan proses penelitian yang telah dilakukan, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan PT X, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada perusahaan lain. Karakteristik PT X sebagai perusahaan distributor dan manufaktur di bidang *water treatment* dan *wastewater treatment* dapat berbeda dengan perusahaan pada sektor lainnya.
2. Jumlah responden dalam penelitian ini terbatas pada seluruh karyawan PT X yang memenuhi kriteria penelitian, yaitu sebanyak 54 responden. Jumlah tersebut telah sesuai dengan pendekatan sampling jenuh yang digunakan, namun tetap menjadi keterbatasan karena cakupan responden hanya berasal dari satu perusahaan.
3. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel, yaitu *Transformational Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Performance*. Sementara itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Performance* juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti sistem kerja, koordinasi antarbagian, kompetensi karyawan, dukungan operasional, maupun faktor organisasi lainnya.

4. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner, sehingga jawaban responden bergantung pada persepsi masing-masing individu. Hal ini memungkinkan adanya perbedaan penilaian antar responden sesuai dengan pengalaman, kondisi kerja, dan pemahaman mereka terhadap pernyataan dalam kuesioner.
5. Penelitian ini mengukur *Organizational Performance* berdasarkan persepsi karyawan PT X secara umum. Namun, tidak seluruh responden memiliki akses dan pemahaman yang sama terhadap informasi kinerja organisasi secara menyeluruh. Variabel *Organizational Performance* idealnya dinilai oleh responden pada level manajerial atau pihak yang memahami pencapaian target, kualitas layanan, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, hasil penilaian *Organizational Performance* dalam penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena sebagian responden nonmanajerial kemungkinan memberikan penilaian berdasarkan pengalaman dan lingkup pekerjaan masing-masing.
6. Penelitian ini hanya menggunakan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* tidak memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance*, sehingga masih terdapat kemungkinan adanya mekanisme lain yang lebih mampu menjelaskan hubungan tersebut, seperti *organizational change capability*, kompetensi karyawan, sistem kerja, atau faktor operasional lainnya.

## 5.4 Saran

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan bagi penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan objek penelitian yang lebih luas, tidak hanya terbatas pada satu perusahaan. Penelitian dapat dilakukan pada beberapa perusahaan dengan sektor industri yang sama maupun berbeda agar hasil yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang lebih beragam mengenai hubungan antara *Transformational Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Performance*.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan jumlah responden yang lebih besar. Meskipun jumlah responden dalam penelitian ini telah sesuai dengan pendekatan sampling jenuh, cakupan responden masih terbatas pada karyawan PT X. Jumlah responden yang lebih besar dapat membantu memperkuat hasil analisis dan meningkatkan kemampuan generalisasi penelitian.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *Organizational Performance*, seperti *organizational commitment*, *employee engagement*, *work motivation*, *organizational culture*, atau kompetensi karyawan. Penambahan variabel tersebut dapat memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.
4. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan penggunaan metode pengumpulan data yang lebih beragam, misalnya dengan menambahkan wawancara atau observasi. Hal ini dapat membantu peneliti memperoleh

pemahaman yang lebih mendalam mengenai kondisi organisasi, terutama terkait kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi.

5. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel mediasi lain yang dapat menjelaskan hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Performance*, seperti *organizational change capability*, *employee engagement*, *organizational commitment*, kompetensi karyawan, atau dukungan organisasi. Penambahan variabel tersebut dapat membantu memberikan pemahaman yang lebih lengkap mengenai mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi.

# DAFTAR PUSTAKA


Abelha, D. M., Carneiro, P. C. da C., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, *20*(4), 516–532. https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949

Abid, M. N., Siming, L., Chao, H., Amin, M., & Sarwer, S. (2025). Enhancing faculty teaching performance through constructive leadership with a mediating role of job satisfaction. Scientific Reports, *15*(1). https://doi.org/10.1038/s41598-025-97426-0

Abu-Mahfouz, S. (2026). THE STRATEGIC EFFECTS OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT. *Corporate and Business Strategy Review*, *7*(1), 192–202. https://doi.org/10.22495/cbsrv7i1art17

Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, *3*, 361. https://doi.org/10.35629/5252-0301361372

Aldhaheri, S. M., & Ahmad, S. Z. (2024). The influence of transformational leadership on organizational performance and knowledge management capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *73*(9), 2830–2857. https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2022-0532

Alessa, G. S. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology, 12*, 682092. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092

Al-Fazari, M. K., Omara, E. M. N., Al-Bahrani, M. A., & Al Basami, A. S. S. (2026). A network analysis of the relationship between happiness at work, psychological safety, and job satisfaction dimensions: education context. *BMC Psychology*, *14*(1). https://doi.org/10.1186/s40359-026-04031-5

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (n.d.). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, *5*(1), 2456–8678. https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1

Asgeirsson, M. H., Gudlaugsson, T., & Adalsteinsson, G. D. (2026). The Relationship Between Employee Satisfaction and Perceived Organizational Performance. *Administrative Sciences*, *16*(1), 30. https://doi.org/10.3390/admsci16010030

Azmy, A., Hartono, D. K., & Mirza, M. (2023). The Effect of Organizational Transformation, Organizational Culture, and Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction: An Evidence from

Automotive Component Manufacturing Companies. *Management*, *27*(1), 95–129. https://doi.org/10.58691/man/170437

Choi, M., Kim, S., & Woo, Y. (2025). The impact of transformational leadership by chiefs and supervisors on law enforcement turnover intention: an examination of job satisfaction and commitment as mediators. *Policing*, *48*(3), 610–629. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2024-0146

Delaney, J. T. (1996). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *In © Academy of Management Journal* (Vol. 39, Number 4).

Fahrudin, R. (2025). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE: A LITERATURE REVIEW. *Journal Management And Business*, *3*(1), 53–63. https://doi.org/10.61912/lajumen.v3i1.114

Gede, D. U. (2026). The effect of managerial communication on organizational performance and the mediating role of employee job satisfaction in the education sector of West Guji Zone Ethiopia. *Discover Global Society*, *4*(1). https://doi.org/10.1007/s44282-026-00364-z

Gregoriou, I., Economidou, E. C., Avraam, D., Soteriades, E. S., Papastavrou, E., Charalambous, A., Stylianides, A., & Merkouris, A. (2025). Leadership and job satisfaction among physicians in the Cyprus public healthcare system. *BMC Health Services Research*, *25*(1). https://doi.org/10.1186/s12913-025-13241-3

Hair, Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-80519-7

Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, *46*(1), 1–19. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152

Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908966

Islam, K. M. A., Bari, M. F., Al-Kharusi, S., Bhuiyan, A. B., & Faisal-E-Alam, M. (2023). IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, HUMAN CAPITAL, AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE MANUFACTURING INDUSTRY. *Problems and Perspectives in Management*, *21*(3), 382–392. https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.31

Jameel, A., Guo, W., Hussain, A., & Kanwel, S. (2025). Enhancing innovative work behavior through transformational leadership in tourism and hospitality employees: The mediating role of intrinsic motivation and employee creativity. *BMC Psychology, 13*, 1018. https://doi.org/10.1186/s40359-025-03305-8

Jimoh, A. L., & Lawal, I. O. (2025). Leadership style and organizational performance: the role of job satisfaction. *Evidence-Based HRM*, 1–18. https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2025-0331

Khan, I., Jan, S., & Aboobaker, N. (2026). Workplace spirituality and job satisfaction among healthcare professionals: the mediating role of work–life balance. *The Learning Organization*, 1–20. https://doi.org/10.1108/TLO-01-2024-0029

Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, *6*(10), 158. https://doi.org/10.11114/jets.v6i10.3451

Le, T. T., & Le, B. P. (2021). Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: an empirical research. *Psychology Research and Behavior Management*, *14*, 1747–1759. https://doi.org/10.2147/PRBM.S333515

Luh, N., Armoni, E., Ketut Narti, N., Marhaeni, K. E., Wijayati, M., & Bali, P. N. (2026). Transformational leadership and its role in driving organizational performance in the digital era. *Journal of Commerce Management and Tourism Studies*, *5*, 105–116. https://doi.org/10.58881/jcmts.v3i2

Moges, Y. A., Alemu, A. E., & Tensay, A. (2025). Intellectual capital as a mediator: exploring the impact of human resource management practices on organizational performance. *Journal of Intellectual Capital*, 1–27. https://doi.org/10.1108/JIC-03-2025-0082

Nabi, M. N., Miah, M. S., Hossain, M. S., Islam, M. F., Sultana, S., Yesmin, M., & Hasan, E. (2025). Navigating the training satisfaction effects on organizational performance: examining multiple mediating paths with *PLS-SEM* and IPMA. *Social Sciences and Humanities Open*, *12*. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101858

Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, *35*(4), 382–392. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001

Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modelling, Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management and Data Systems*, *116*(9), 1849–1864. https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302

Nurhidayah, R., Djulius, H., & Juniarty, A. T. (n.d.). *Examining the Impact of Organizational and Individual Factors on Lecturer Performance in Tangerang Universities* (Vol. 05).

Özdemir, M., Eriçok, B., Topaloğlu, H., & Tuti, G. (2024). Transformational leadership and job satisfaction in vocational high schools in Türkiye: a multilevel mediation model of teacher professional learning and self-efficacy. *Journal of Educational Administration*, *62*(3), 309–324. https://doi.org/10.1108/JEA-08-2023-0200

Park, J., Ok, C., & Ryu, S. (2023). The two faces of HPWS in employee perceptions and organizational performance. *Asia Pacific Management Review*, *28*(4), 519–530. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.03.001

Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *67*(9), 1901–1917. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business* (8th ed.). Wiley. www.wileypluslearningspace.com

Soelton, M., & Rohman, F. (2021). IMPROVING THE PERFORMANCE NON-PROFIT ORGANIZATIONS? In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 20).

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

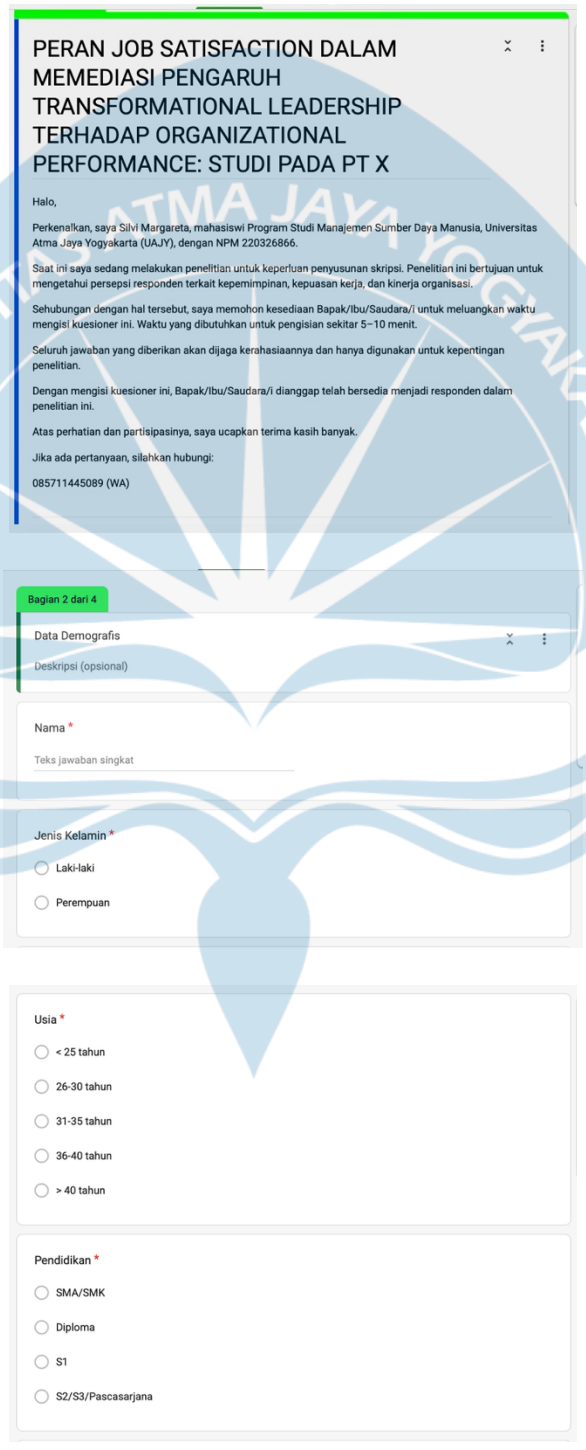
Tran, Y. T., Chau, T. H. P., & Pham, Q. T. (2025). *Transformational leadership and firm performance: The mediating roles of innovation capacity and management accounting systems usage. Sustainable Futures*, 10, *Article* 100988. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100988

Umar, H. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Rajawali Pers.

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257

# LAMPIRAN

## Lampiran 1 *Form* Survei



PERAN JOB SATISFACTION DALAM MEMEDIASI PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: STUDI PADA PT X

Halo,

Perkenalkan, saya Silvi Margareta, mahasiswi Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Atma Jaya Yogyakarta (UAJY), dengan NPM 220326866.

Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk keperluan penyusunan skripsi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi responden terkait kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini. Waktu yang dibutuhkan untuk pengisian sekitar 5–10 menit.

Seluruh jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Dengan mengisi kuesioner ini, Bapak/Ibu/Saudara/i dianggap telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

Atas perhatian dan partisipasinya, saya ucapkan terima kasih banyak.

Jika ada pertanyaan, silahkan hubungi:

085711445089 (WA)

Bagian 2 dari 4

Data Demografis

Deskripsi (opsional)

Nama *

Teks jawaban singkat

Jenis Kelamin *

- Laki-laki
- Perempuan

Usia *

- < 25 tahun
- 26-30 tahun
- 31-35 tahun
- 36-40 tahun
- > 40 tahun

Pendidikan *

- SMA/SMK
- Diploma
- S1
- S2/S3/Pascasarjana

Status Pekerjaan Saat Ini *

- Karyawan Tetap
- Karyawan Kontrak
- Lainnya

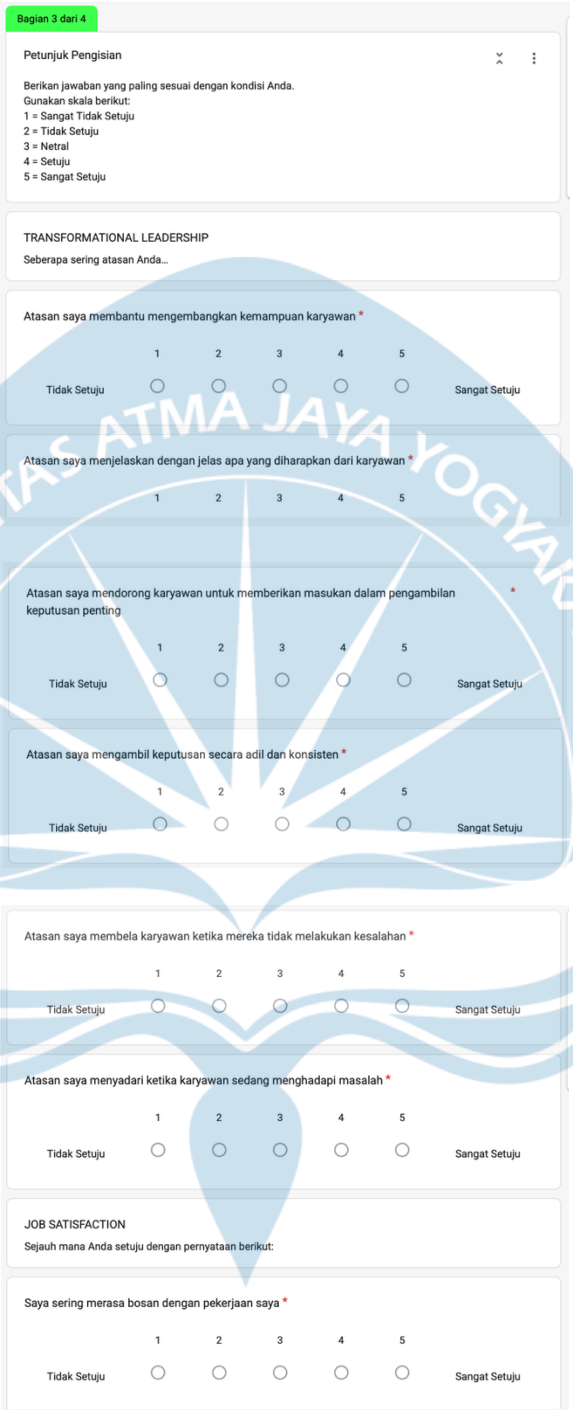
Lama Bekerja *

- < 1 tahun
- 1-3 tahun
- 4-6 tahun
- 7-10 tahun
- > 10 tahun

Jabatan saat ini *

- Admin
- Staff Finance
- Staff Warehouse
- Resepsionis
- Office Boy
- Supir
- IT
- Sales / Marketing
- Director
- Kep. Warehouse
- Engineering
- Satpam
- Finance
- Engineering Manager
- Sekretaris
- General Manager (GM)
- Branch Manager (BM)
- Manager Finance

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA



Bagian 3 dari 4

Petunjuk Pengisian

Berikan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Anda.
Gunakan skala berikut:
1 = Sangat Tidak Setuju
2 = Tidak Setuju
3 = Netral
4 = Setuju
5 = Sangat Setuju

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Seberapa sering atasan Anda...

Atasan saya membantu mengembangkan kemampuan karyawan *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

Atasan saya menjelaskan dengan jelas apa yang diharapkan dari karyawan *

1 2 3 4 5

Atasan saya mendorong karyawan untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan penting *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

Atasan saya mengambil keputusan secara adil dan konsisten *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

Atasan saya membela karyawan ketika mereka tidak melakukan kesalahan *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

Atasan saya menyadari ketika karyawan sedang menghadapi masalah *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

JOB SATISFACTION

Sejauh mana Anda setuju dengan pernyataan berikut:

Saya sering merasa bosan dengan pekerjaan saya *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

Saya merasa puas dengan pekerjaan saya untuk saat ini *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

Dalam sebagian besar waktu, saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

Saya menyukai pekerjaan saya lebih daripada rata-rata pekerja lainnya *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

Saya menemukan kesenangan dalam pekerjaan saya *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Deskripsi (opsional)

Perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

Perusahaan mampu mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

Perusahaan mampu mencapai target kinerja yang telah ditetapkan *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

Perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang kompeten *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

Kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat dikatakan baik *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tidak Setuju | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | Sangat Setuju |

**Lampiran 2 Keterangan Kode Item**

| Kode | Pernyataan |
|---|---|
| TL1 | Atasan saya membantu mengembangkan kemampuan karyawan |
| TL2 | Atasan saya menjelaskan dengan jelas apa yang diharapkan dari karyawan |
| TL3 | Atasan saya mendorong karyawan untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan penting |
| TL4 | Atasan saya mengambil keputusan secara adil dan konsisten |
| TL5 | Atasan saya membela karyawan ketika mereka tidak melakukan kesalahan |
| TL6 | Atasan saya menyadari ketika karyawan sedang menghadapi masalah |
| JS1 | Saya sering merasa bosan dengan pekerjaan saya (item negatif; skor ditampilkan setelah pengodean terbalik) |
| JS2 | Saya merasa puas dengan pekerjaan saya untuk saat ini |
| JS3 | Dalam sebagian besar waktu, saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya |
| JS4 | Saya menyukai pekerjaan saya lebih daripada rata-rata pekerja lainnya |
| JS5 | Saya menemukan kesenangan dalam pekerjaan saya |
| OP1 | Perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik |
| OP2 | Perusahaan mampu mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan |
| OP3 | Perusahaan mampu mencapai target kinerja yang telah ditetapkan |
| OP4 | Perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang kompeten |
| OP5 | Kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat dikatakan baik |

**Lampiran 3 Karakteristik Responden**

| Responden | Jenis Kelamin | Usia | Pendidikan | Status Pekerjaan | Lama Bekerja | Jabatan |
|---|---|---|---|---|---|---|
| R1 | Laki-laki | 36-40 tahun | Diploma | Karyawan Kontrak | 1-3 tahun | *Sales / Marketing* |
| R2 | Perempuan | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | Finance |
| R3 | Perempuan | < 25 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 1-3 tahun | Sekretaris |
| R4 | Laki-laki | < 25 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | 1-3 tahun | *Office Boy* |
| R5 | Laki-laki | 26-30 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 1-3 tahun | Engineering |
| R6 | Perempuan | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Finance* |
| R7 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Sales / Marketing* |
| R8 | Laki-laki | < 25 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | 1-3 tahun | Office Boy |
| R9 | Perempuan | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Manager Finance* |
| R10 | Perempuan | 26-30 tahun | Diploma | Karyawan Tetap | 1-3 tahun | Admin |
| R11 | Laki-laki | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 7-10 tahun | *Engineering* |
| R12 | Laki-laki | > 40 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Driver* |
| R13 | Laki-laki | > 40 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Driver* |
| R14 | Perempuan | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 4-6 tahun | *Finance* |
| R15 | Laki-laki | 36-40 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | 7-10 tahun | Satpam |
| R16 | Laki-laki | > 40 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | > 10 tahun | Satpam |
| R17 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Branch Manager* (BM) |
| R18 | Laki-laki | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 7-10 tahun | *Sales / Marketing* |
| R19 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Staff Warehouse* |
| R20 | Perempuan | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 7-10 tahun | *Finance* |

| Responden | Jenis Kelamin | Usia | Pendidikan | Status Pekerjaan | Lama Bekerja | Jabatan |
|---|---|---|---|---|---|---|
| R21 | Perempuan | 26-30 tahun | S1 | Karyawan Kontrak | 1-3 tahun | Admin |
| R22 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Engineering* |
| R23 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Engineering Manager* |
| R24 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 4-6 tahun | *Sales / Marketing* |
| R25 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Sales / Marketing* |
| R26 | Perempuan | 26-30 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | 1-3 tahun | Admin |
| R27 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Sales / Marketing* |
| R28 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Branch Manager* (BM) |
| R29 | Laki-laki | > 40 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Office Boy* |
| R30 | Laki-laki | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Engineering* |
| R31 | Perempuan | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | Resepsionis |
| R32 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Sales / Mark*eting |
| R33 | Laki-laki | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | Branch Manager (BM) |
| R34 | Perempuan | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | Sekretaris |
| R35 | Perempuan | < 25 tahun | S1 | Karyawan Kontrak | 1-3 tahun | *Sales / Marketing* |
| R36 | Laki-laki | < 25 tahun | SMA/SMK | Karyawan Kontrak | 1-3 tahun | *Engineering* |
| R37 | Laki-laki | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 1-3 tahun | IT |
| R38 | Laki-laki | 26-30 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 1-3 tahun | *Engineering* |
| R39 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 7-10 tahun | *Engineering* |
| R40 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | 4-6 tahun | *Staff Warehouse* |

| Responden | Jenis Kelamin | Usia | Pendidikan | Status Pekerjaan | Lama Bekerja | Jabatan |
|---|---|---|---|---|---|---|
| R41 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Sales / Marketing* |
| R42 | Laki-laki | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 1-3 tahun | IT |
| R43 | Laki-laki | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Sales / Marketing* |
| R44 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Staff Warehouse* |
| R45 | Laki-laki | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 7-10 tahun | *Sales / Marketing* |
| R46 | Laki-laki | > 40 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | > 10 tahun | Engineering |
| R47 | Laki-laki | > 40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | General Manager (GM) |
| R48 | Laki-laki | 26-30 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | 7-10 tahun | Kep. Warehouse |
| R49 | Laki-laki | 36-40 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | 7-10 tahun | *Office Boy* |
| R50 | Laki-laki | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Engineering* |
| R51 | Perempuan | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | > 10 tahun | *Finance* |
| R52 | Laki-laki | 36-40 tahun | SMA/SMK | Karyawan Tetap | 7-10 tahun | *Driver* |
| R53 | Perempuan | 26-30 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 1-3 tahun | Admin |
| R54 | Perempuan | 36-40 tahun | S1 | Karyawan Tetap | 7-10 tahun | Admin |

**Lampiran 4 Jawaban Kuesioner**

Catatan: JS1 merupakan item negatif, sehingga skor JS1 pada tabel ini ditampilkan setelah dilakukan pengodean terbalik dan digunakan dalam analisis data.

| Responden | TL 1 | TL 2 | TL 3 | TL 4 | TL 5 | TL 6 | JS 1 | JS 2 | JS 3 | JS 4 | JS 5 | OP 1 | OP 2 | OP 3 | OP 4 | OP 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| R1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| R2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| R3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| R4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| R5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| R6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| R7 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| R8 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| R9 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| R10 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| R11 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| R12 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| R13 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| R14 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| R15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| R16 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 |
| R17 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| R18 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| R19 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| R20 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| R21 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| R22 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| R23 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| R24 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| R25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| R26 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| R27 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| R28 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| R29 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| R30 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| R31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| R32 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| R33 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| R34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| R35 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| R36 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 |
| R37 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| R38 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |

| Responden | TL 1 | TL 2 | TL 3 | TL 4 | TL 5 | TL 6 | JS 1 | JS 2 | JS 3 | JS 4 | JS 5 | OP 1 | OP 2 | OP 3 | OP 4 | OP 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| R39 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| R40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| R41 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| R42 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| R43 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| R44 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| R45 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| R46 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| R47 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| R48 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| R49 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| R50 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| R51 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| R52 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| R53 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| R54 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |

**Lampiran 5 *Output Outer Loading***

Outer loadings - Matrix

| | JS | OP | TL |
|---|---|---|---|
| JS1 | 0.872 | | |
| JS2 | 0.818 | | |
| JS3 | 0.796 | | |
| JS4 | 0.799 | | |
| JS5 | 0.775 | | |
| OP1 | | 0.873 | |
| OP2 | | 0.861 | |
| OP3 | | 0.872 | |
| OP4 | | 0.845 | |
| OP5 | | 0.846 | |
| TL2 | | | 0.837 |
| TL3 | | | 0.866 |
| TL4 | | | 0.867 |
| TL5 | | | 0.858 |
| TL6 | | | 0.841 |
| TL1 | | | 0.844 |

**Lampiran 6 *Output* AVE**

Copy to Excel/Word | Copy to R

| Average variance extracted (AVE) |
|---|
| 0.661 |
| 0.739 |
| 0.726 |

**Lampiran 7 *Output* HTMT**

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

| | JS | OP | TL |
|---|---|---|---|
| JS | | | |
| OP | 0.508 | | |
| TL | 0.493 | 0.341 | |

**Lampiran 8 *Output* Reliabilitas**

Construct reliability and validity - Overview

| | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) |
|---|---|---|
| JS | 0.873 | 0.903 |
| OP | 0.912 | 0.914 |
| TL | 0.925 | 0.926 |

**Lampiran 9 *Output R-Square***

R-square - Overview

| | R-square | R-square adjusted |
|---|---|---|
| JS | 0.216 | 0.201 |
| OP | 0.237 | 0.207 |

## Lampiran 10 *Output Path Coefficients*

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values — Copy to Excel/Word | Copy to R

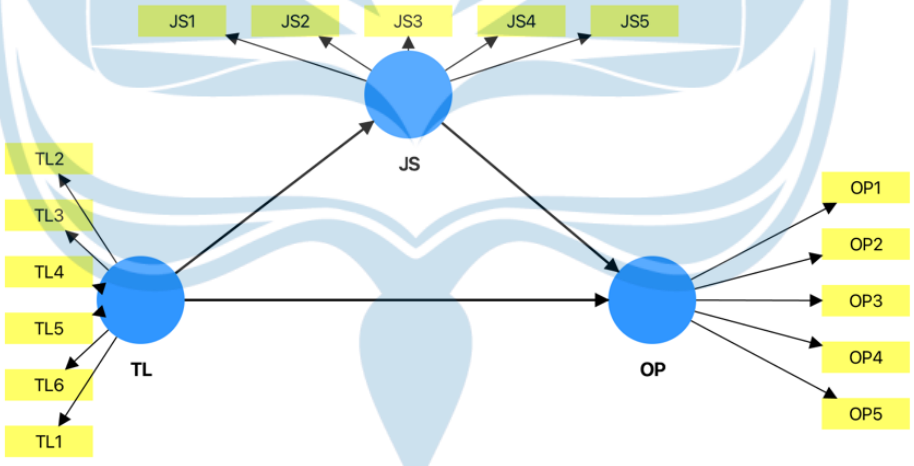
| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (\|O/STDEV\|) | P values |
|---|---|---|---|---|---|
| JS -> OP | 0.416 | 0.458 | 0.150 | 2.770 | 0.006 |
| TL -> JS | 0.465 | 0.504 | 0.140 | 3.324 | 0.001 |
| TL -> OP | 0.125 | 0.123 | 0.186 | 0.672 | 0.502 |

## Lampiran 11 *Output Specific Indirect Effects*

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values — Copy to Excel/Word | Copy to R

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (\|O/STDEV\|) | P values |
|---|---|---|---|---|---|
| TL -> JS -> OP | 0.193 | 0.239 | 0.124 | 1.561 | 0.119 |

## Lampiran 12 Model Penelitian *pada* SmartPLS



## Lampiran 13 Surat Izin Penelitian

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Nomor: 1199/Pen/I 19 Mei 2026
Lamp. : -
Hal : Ijin Penelitian, Penyebaran Kuesioner

Kepada Yth.
**Pimpinan PT. Dwi Surya Abadi Kharisma**
Jl. Tanah Abang II No. 121. Jakarta

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Skripsi yang berjudul **"Peran *Job Satisfaction* Dalam Memediasi Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Performance*"** yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Silvi Margareta
NPM/Program Studi : 220326866/Manajemen
No. Handphone : 085711445089

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Ijin Penelitian kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan.

1. Penyebaran Kuesioner

Skripsi yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Atas perhatian dan bantuannya, kami mengucapkan terima kasih.

Dekan,

Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

**Alamat**
Kampus III Gedung Bonaventura
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281
Indonesia
**URL**
**https://fbe.uajy.ac.id/**

**Kontak**
Telepon : +62-274-487711 ext 3120, 3127
Fax : +62-274-485227
Surel : fbe@uajy.ac.id

**Lampiran 14 Surat Persetujuan Penelitian**

**PT. DWI SURYA ABADI KHARISMA**
Authorized Sole Distributor of ProMinent Products
Experts in Chem-Feed and Water Treatment
www.prominentindonesia.com

ProMinent®

**SURAT KETERANGAN**
**Ref No: 006/VI/DSAK-SK/2026**

Lamp : -
Perihal : Ijin Penelitian Dan Penyebaran Kuesioner

Kepada Yth.
Universitas Atma Jaya
Ditempat

Dengan hormat,
Sehubungan dengan Surat Nomor 1199/Pen/I yang kami terima untuk penulisan Skripsi yang berjudul "Peran Job Satisfaction Dalam Memediasi Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Organizational Performance" yang dilakukan oleh mahasiswa Berikut :

Nama : Silvi Margareta
NPM/Program Studi : 220326866/Manajemen

Kami telah memberikan ijin kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan berupa penyebaran Kuesioner di perusahhan kami.
Demikian Surat Keterangan ini kami buat, semoga surat ini dapat digunakan sebagaimana mestinya, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Horma Kami,
PT. Dwi Surya Abadi Kharisma

P.T. DWI SURYA ABADI KHARISMA
Sole Agent of ProMinent Products
Jl. Tanah Abang II No. 121 Jakarta
Telp. (021) 344 2378 Email: mkt_dsakprom@cbn.net.id

Bunga Anyelier SH. S.ak

Head Office : Jl. Tanah Abang II No. 121, Jakarta Pusat 10150 - INDONESIA
Telp : (62-21) 344 2878 (Hunting), Fax : (62-21) 351 8288, 3442815 E-mail: dsakprom@cbn.net.id ; mkt_dsakprom@cbn.id
Branch Office :
Surabaya : csaksby@gmail.com Telp : (031) 99851663 ; 8418532
Bandung : purwo_ngm@yahoo.com Telp : (022) 2056 4619
Karawang : mkt_krwgprominent@cbn.net.id Telp. : (0267) 864 1102 / 864 1103 Fax : (0267) 8641042
Pekanbaru : dsak.mktpku@gmail.com Telp : 0813 7834 3451