



**Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di  
Badan Penghubung NTB-Jakarta**

***The Impact of Leadership and Work Motivation on Employee Performance at the  
NTB-Jakarta Liaison Office***

**Mahiga Suhita Kusuma Wardhani<sup>1\*</sup>, Osly Usman<sup>2</sup>**  
Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Jakarta  
\*Corresponding Email: [mahiga\\_1708825019@mhs.unj.ac.id](mailto:mahiga_1708825019@mhs.unj.ac.id)

Article history: Submitted: April 29, 2026| Revised: May 20, 2026| Accepted: June 16, 2026

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Badan Penghubung Provinsi NTB di Jakarta, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan kuantitatif diterapkan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 3.0. Seluruh 75 pegawai ditetapkan sebagai responden melalui total sampling. Evaluasi outer model membuktikan validitas konvergen ( $AVE > 0,50$ ; outer loading  $> 0,70$ ) dan reliabilitas komposit ( $CR > 0,80$ ) terpenuhi pada seluruh konstruk. Evaluasi inner model mengonfirmasi: (1) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,671$ ;  $t = 5,448$ ;  $p < 0,001$ ); (2) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,334$ ;  $t = 2,991$ ;  $p = 0,003$ ); (3) pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan ( $\beta = 0,071$ ), mengindikasikan mediasi penuh; (4) motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja ( $\beta = 0,648$ ;  $t = 4,342$ ;  $p < 0,001$ ); dan (5) kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ( $\beta = 0,256$ ;  $t = 2,444$ ;  $p = 0,015$ ). Nilai  $R^2$  kepuasan kerja sebesar 0,870 dan kinerja pegawai sebesar 0,934 menunjukkan kekuatan prediksi model yang sangat tinggi. Kepuasan kerja memediasi penuh hubungan kepemimpinan–kinerja (indirect effect = 0,102) dan memediasi parsial hubungan motivasi–kinerja (indirect effect = 0,079). Temuan ini menegaskan peran sentral kepuasan kerja sebagai jembatan psikologis antara kualitas kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, PLS-SEM, SmartPLS

**Abstract**

*This study examines the effects of leadership and work motivation on employee performance at the NTB Provincial Liaison Office in Jakarta, with job satisfaction as an intervening variable. A quantitative approach was adopted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3.0. A total of 75 employees were surveyed through total sampling. Outer model evaluation confirmed convergent validity ( $AVE > 0.50$ ; outer loadings  $> 0.70$ ) and composite reliability ( $CR > 0.80$ ) for all constructs. Inner model results indicated: (1) leadership significantly affects job satisfaction ( $\beta = 0.671$ ;  $t = 5.448$ ;  $p < 0.001$ ); (2) work motivation significantly affects job satisfaction ( $\beta = 0.334$ ;  $t = 2.991$ ;  $p = 0.003$ ); (3) the direct effect of leadership on performance was not significant ( $\beta = 0.071$ ), indicating full mediation; (4) work motivation significantly and directly affects performance ( $\beta = 0.648$ ;  $t = 4.342$ ;  $p < 0.001$ ); and (5) job satisfaction positively affects performance ( $\beta = 0.256$ ;  $t = 2.444$ ;  $p = 0.015$ ).  $R^2$  values were 0.870 for job satisfaction and 0.934 for employee performance, indicating high predictive power. Job satisfaction fully mediates the leadership–performance link (indirect effect = 0.102) and partially mediates the motivation–performance link (indirect effect = 0.079). These findings underscore the critical role of job satisfaction as the psychological bridge between leadership quality and motivational drives on the one hand, and employee performance on the other.*

**Keywords:** Leadership, Work Motivation, Employee Performance, PLS-SEM, SmartPLS

### **Pendahuluan**

Kinerja pegawai merupakan elemen utama penentu keberhasilan organisasi public (Çoğaltay, 2015; Yang & Wei, 2018). Dalam lingkungan pemerintahan daerah, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) mencerminkan kualitas pelayanan publik sekaligus kemampuan organisasi merespons tuntutan masyarakat (Robbins & Judge, 2022). Kantor Badan Penghubung Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) di Jakarta mengemban mandat strategis sebagai jembatan komunikasi dan koordinasi antara Pemerintah Provinsi NTB dan Pemerintah Pusat, sehingga kualitas kinerja pegawainya menjadi variabel kritical bagi efektivitas kelembagaan (Latham, 2014).

Data kehadiran pegawai selama tahun 2024 menunjukkan fluktuasi kinerja yang signifikan. Kinerja berada di titik terendah pada April dan mencapai puncak pada September, mengindikasikan pengaruh beban kerja yang tidak merata. Kondisi ini mendorong perlunya analisis mendalam terhadap faktor-faktor determinan kinerja, khususnya kepemimpinan dan motivasi kerja (Dahiya et al., 2025; Raizal et al., 2025).

Kepemimpinan berperan sentral menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan akuntabel. Pemimpin efektif mendorong kinerja melalui keteladanan, komunikasi, dan pemberdayaan bawahan (Bahri, 2018). Di sisi lain, motivasi kerja—baik intrinsik maupun ekstrinsik—menentukan sejauh mana pegawai berupaya menyelesaikan tugas secara optimal (McClelland dalam Sanjaya et al., 2025). Berbagai studi empiris menunjukkan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan keduanya terhadap kinerja (Sulaeman & Sugiarto, 2024; Pratama et al., 2022).

Kesenjangan penelitian terdahulu terletak pada minimnya studi yang secara simultan menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam konteks birokrasi penghubung pemerintahan daerah-pusat di Indonesia (Aldossari & Alanizan, 2025; Valldeneu et al., 2021). Penelitian ini bertujuan mengisi celah tersebut melalui uji empiris terhadap tujuh hipotesis yang mencakup pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, menggunakan pendekatan PLS-SEM.

### **Landasan Teori**

#### **Kepemimpinan**

Robbins dan Judge (2022) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi individu atau kelompok agar bersedia bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang dapat dipercaya dicirikan oleh tiga karakteristik utama: (1) integritas—kejujuran dan konsistensi antara ucapan dan tindakan; (2) kebajikan (benevolence)—perhatian dan dukungan terhadap kepentingan bawahan; serta (3) kemampuan (ability)—pengetahuan teknis dan kecakapan interpersonal dalam menghadapi tantangan organisasi.

#### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2022). McClelland (dalam Sanjaya et al., 2025) membedakan dua dimensi: motivasi intrinsik—dorongan dari kepuasan personal atas pekerjaan itu sendiri—dan motivasi ekstrinsik—dorongan dari imbalan, penghargaan, atau insentif eksternal. Dalam sektor publik, Public Service



Motivation (PSM) turut menjadi determinan penting kinerja ASN (Perry & Wise dalam Mulyawan & Embi, 2022).

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya sebagai evaluasi atas berbagai karakteristiknya (Robbins & Judge, 2022). Locke (dalam Adi et al., 2023) mengidentifikasi tiga indikator utama: gaji, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan berkembang. Teori Herzberg membedakan faktor motivator (intrinsik) yang menghasilkan kepuasan positif dari faktor hygiene (ekstrinsik) yang jika absen menimbulkan ketidakpuasan.

### Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan, mencakup kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu (Mangkunegara dalam Budi, 2022). Vroom merumuskan kinerja sebagai fungsi interaksi motivasi dan kemampuan:  $P = f(M \times A)$ , sementara Robbins dan Judge (2022) memperluas formula menjadi  $P = f(A \times M \times O)$ , memasukkan kesempatan (opportunity) sebagai faktor ketiga.

### Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu, kerangka konseptual penelitian ini menempatkan kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) sebagai variabel independen yang memengaruhi kepuasan kerja ( $Y$ ) sebagai variabel intervening, yang selanjutnya berdampak pada kinerja pegawai ( $Z$ ) sebagai variabel dependen. Tujuh hipotesis dirumuskan:

- H1: Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2: Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H3: Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
- H4: Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
- H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### Metode

#### Desain dan Pendekatan

Penelitian ini menggunakan rancangan kuantitatif dengan metode survei. Analisis data dilakukan melalui Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Pilihan PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya menangani data yang tidak harus memenuhi asumsi distribusi normal multivariat, ukuran sampel moderat, serta model yang bersifat prediktif (Ghozali & Latan, 2020).

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Badan Penghubung Provinsi NTB di Jakarta yang berjumlah 75 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling (sampel jenuh), sehingga seluruh anggota populasi menjadi responden. Penelitian berlokasi di Jl. Garut No. 5, Menteng, Jakarta Pusat, dan dilaksanakan pada Januari–Juli 2025.

### Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5 (1 = Sangat Tidak Setuju; 5 = Sangat Setuju). Instrumen dikembangkan berdasarkan operasionalisasi variabel: kepemimpinan (3 item; Robbins & Judge, 2022), motivasi kerja (3 item; McClelland dalam Sanjaya et al., 2025), kepuasan kerja (4 item; Locke dalam Adi et al., 2023), dan kinerja pegawai (6 item; Mangkunegara dalam Budi, 2022). Uji pendahuluan terhadap 15 responden membuktikan seluruh item valid ( $r\text{-hitung} > 0,51$ ) dan reliabel (Cronbach's  $\alpha \geq 0,855$ ).

### Prosedur Analisis PLS-SEM

Analisis dilakukan dalam dua tahap: (1) Evaluasi outer model, mencakup uji validitas konvergen ( $AVE > 0,50$ ; outer loading  $> 0,70$ ), validitas diskriminan (Fornell-Larcker Criterion), dan reliabilitas komposit ( $CR > 0,80$ ); (2) Evaluasi inner model, mencakup koefisien determinasi ( $R^2$ ), pengaruh langsung (direct effect), pengaruh tidak langsung (indirect effect/mediasi), effect size ( $F^2$ ), predictive relevance ( $Q^2$ ), dan model fit (SRMR, NFI).

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

#### Karakteristik Responden

Dari 75 responden, 54,67% berjenis kelamin laki-laki dan 45,33% perempuan. Berdasarkan tingkat pendidikan: SLTA 9,33%, Diploma 12%, Sarjana (S1) 60%, dan Magister (S2) 18,67%. Dominasi responden berpendidikan S1 mencerminkan komposisi SDM yang terdidik dan kapabel dalam memahami instrumen penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	N (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	41 (54,67%)
	Perempuan	34 (45,33%)
Pendidikan	SLTA	7 (9,33%)
	15%	Kurang
	D3	9 (12,00%)
	S1	45 (60,00%)
	S2	14 (18,67%)

#### Evaluasi Outer Model

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan seluruh outer loading  $> 0,70$  dan nilai AVE untuk setiap konstruk melampaui ambang batas 0,50 (Tabel 2). Uji validitas diskriminan dengan Fornell-Larcker Criterion terpenuhi karena nilai akar kuadrat AVE



setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk. Seluruh konstruk juga memiliki nilai Composite Reliability > 0,90, jauh melampaui batas minimal 0,80.

Tabel 2. Hasil Outer Model (AVE & Composite Reliability)

Konstruk	AVE	CR	Ket.
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,800	0,911	Valid & Reliabel
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	0,817	0,924	Valid & Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,768	0,935	Valid & Reliabel
Kinerja Pegawai (Z)	0,766	0,959	Valid & Reliabel

### Evaluasi Inner Model

#### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Nilai R<sup>2</sup> kepuasan kerja sebesar 0,870 berarti 87% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan secara simultan oleh kepemimpinan dan motivasi kerja. Nilai R<sup>2</sup> kinerja pegawai sebesar 0,934 menunjukkan 93,4% variasi kinerja dijelaskan oleh ketiga variabel dalam model. Keduanya tergolong kategori kuat (Ghozali & Latan, 2020).

#### Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Hasil uji koefisien jalur disajikan pada Tabel 3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,671$ ;  $p < 0,001$ ), namun tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja ( $\beta = 0,071$ ;  $p > 0,05$ ). Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,334$ ;  $p = 0,003$ ) dan kinerja pegawai ( $\beta = 0,648$ ;  $p < 0,001$ ). Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $\beta = 0,256$ ;  $p = 0,015$ ).

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Jalur	$\beta$	t	Sig.
X <sub>1</sub> → Y (Kep. Kerja)	0,671	5,448	0,000 ***
X <sub>1</sub> → Z (Kinerja)	0,071	0,783	> 0,05 n.s.
X <sub>2</sub> → Y (Kep. Kerja)	0,334	2,991	0,003 **
X <sub>2</sub> → Z (Kinerja)	0,648	4,342	0,000 ***
Y → Z (Kinerja)	0,256	2,444	0,015 *

#### Pengaruh Tidak Langsung / Mediasi

Tabel 4 menyajikan hasil uji mediasi. Kepuasan kerja memediasi penuh (full mediation) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja (indirect effect = 0,102) karena pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan. Kepuasan kerja memediasi parsial (partial mediation) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja (indirect effect = 0,079) karena pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja tetap signifikan.

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Jalur Mediasi	Ind. Effect	Jenis Mediasi
X <sub>1</sub> → Y → Z	0,102	Full Mediation
X <sub>2</sub> → Y → Z	0,079	Partial Mediation

### Effect Size ( $F^2$ ) dan Predictive Relevance ( $Q^2$ )

Seluruh jalur menunjukkan effect size kategori besar ( $F^2 \geq 0,515$ ), dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki  $F^2$  tertinggi (1,273). Nilai predictive relevance  $Q^2$  sebesar 0,982 untuk kepuasan kerja dan 0,997 untuk kinerja pegawai mengonfirmasi kemampuan prediksi model yang sangat kuat.

### Model Fit

Model dinyatakan fit berdasarkan nilai SRMR = 0,049 ( $< 0,08$ ) dan NFI = 0,836 ( $> 0,80$ ), menunjukkan kesesuaian yang memadai antara model yang diestimasi dan data empiris.

### Pembahasan

H1 diterima: Kepemimpinan merupakan determinan terkuat kepuasan kerja ( $\beta = 0,671$ ), mengonfirmasi bahwa pemimpin yang berintegritas, suportif, dan kompeten menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kepuasan psikologis pegawai (Jayanti & Nazwirman, 2020). H2 diterima: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,334$ ); pegawai dengan motivasi intrinsik tinggi cenderung merasakan kepuasan lebih besar terhadap pekerjaannya.

H3 ditolak (full mediation): Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan bekerja melalui kepuasan kerja sebagai mediator penuh. Ini selaras dengan Sulaeman & Sugiarto (2024) yang menunjukkan kepuasan kerja memediasi kepemimpinan–kinerja. H4 diterima: Motivasi kerja adalah prediktor langsung terkuat kinerja ( $\beta = 0,648$ ), menegaskan bahwa dorongan berprestasi, penghargaan, dan makna dalam pekerjaan secara langsung meningkatkan produktivitas, kualitas, dan disiplin pegawai.

H5 diterima: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $\beta = 0,256$ ;  $F^2 = 1,273$ ). Nilai effect size tertinggi ini menegaskan posisi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi paling berpengaruh secara struktural dalam model. H6 dan H7 diterima: Kepuasan kerja memediasi penuh kepemimpinan–kinerja dan memediasi parsial motivasi–kinerja, mengonfirmasi bahwa efektivitas kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja sangat bergantung pada kualitas kepuasan kerja yang dirasakan pegawai..

### Simpulan

Penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Badan Penghubung Provinsi NTB di Jakarta. Motivasi kerja merupakan prediktor langsung terkuat kinerja ( $\beta = 0,648$ ), sementara kepemimpinan bekerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja (full mediation; indirect = 0,102). Kepuasan kerja terbukti menjadi variabel mediasi sentral dengan effect size tertinggi ( $F^2 = 1,273$ ) dan  $R^2$  kinerja sebesar 0,934.

Implikasi manajerial: institusi perlu mengembangkan program kepemimpinan transformasional berbasis coaching, membangun skema motivasi terintegrasi yang menggabungkan insentif finansial dan non-finansial, serta menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel evaluatif dalam sistem manajemen kinerja (E-Kinerja) (Long et al., 2014). Penelitian selanjutnya direkomendasikan memperluas sampel ke multi-instansi dan mempertimbangkan variabel moderasi seperti budaya organisasi atau komitmen organisasional.



### Daftar Rujukan

- Adi, A. N., Thoyib, A., Fithriana, N., & Ilham, B. (2023). *Kepuasan Kerja*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Aldossari, F., & Alanizan, S. (2025). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(6), 609-625. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i6.7860>
- Bahri, M. S. (2018). *Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja*. Surabaya: Jakad Media Publishing.
- Budi, A. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Produktivitas Kerja. *Dynamic Management Journal*, 6(2), 83–90.
- Çoğaltay, N. (2015). Conceptual perspectives on leadership. *Dans Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies* (p. 1-18). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_1)
- Dahiya, R., Selvakumar, P., Ahluwalia, G. K., Manjunath, T. C., & Anute, N. (2025). Ethical Leadership and Decision Making. *Dans Advances in Ethical Work Climate and Employee Well-Being* (p. 45-65). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8819-8.ch003>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares (PLS) Konsep, Teknik, dan Aplikasi: Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris (Edisi 2)*. Semarang: UNDIP.
- Jayanti, G. A., & Nazwirman, N. (2020). Model Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 21(2), 157–173.
- Mulyawan, B., & Embi, M. A. (2022). Analisis Public Service Motivation dan Korelasinya dengan Konsep Altruisme. *Journal of Administration and International Development*, 2(1), 1–14.
- Pratama, A., Rajak, A., & Sabuhari, R. (2022). Pengaruh penyederhanaan birokrasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(23), 712–728.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Singapore: Pearson.
- Raizal, C. N., Sutanto, Z. S., Indriani, D., & Hindarwati, E. N. (2025). The Impact of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior Through Knowledge Sharing Using SEM: A Study of Generation Z Employees in DKI Jakarta and Banten. *Proceedings - IC2IE 2025: 8th 2025 International Conference of Computer and Informatics Engineering: Human-Machine Synergy Brings Together the Physical and Digital Worlds*. <https://doi.org/10.1109/IC2IE67206.2025.11283431>
- Sanjaya, R. A., Firlana, H., & Priyatno, M. B. (2025). Faktor Motivasi Kerja yang Mempengaruhi Produktivitas Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 2022–2038.
- Sulaeman, M., & Sugiarto, I. (2024). Peran Motivasi, Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Mediasi Kepuasan Kerja. *Insight Management Journal*, 4(2), 104–115



EISSN 2961-9394

**Volume** : 5  
**Nomor** : 1  
**Bulan** : January-June  
**Tahun** : 2026  
**Halaman** : 157 - 164

Valldeneu, M., Ferràs, X., & Tarrats, E. (2021). Effect of transformational behavior on millennial job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 421-429. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.34](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.34)