

PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN: MODERATION KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

I Nengah Aristana^{1*}
Anak Agung Ketut Sri Asih²
Putu Agus Eka Rismawan¹

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mahasaraswati Denpasar

²Fakultas Pariwisata dan Bisnis, Universitas Triatma Mulya

*Corresponding author: aristana@unmas.ac.id

ABSTRACT

This research aims to determine the effect of intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee job satisfaction in the hotel business. This research design uses a quantitative approach where the data collection tool uses a questionnaire distributed to 261 four-star hotel employees. Research data was analyzed using Smart PLS 3.2.3. The findings of this research indicate that intrinsic motivation and extrinsic motivation have a positive and significant effect on employee job satisfaction. Furthermore, transformational leadership does not play a moderating role in the relationship between intrinsic motivation and employee job satisfaction. However, transformational leadership acts as a moderator of the relationship between extrinsic motivation and employee job satisfaction.

Keywords: intrinsic motivation, extrinsic motivation, transformational leadership and employee job satisfaction

PENDAHULUAN

Bisnis hotel merupakan salah satu usaha yang menunjang perkembangan pariwisata. Seperti halnya di Bali, bisnis ini telah mengalami metamorphose yang begitu cepat seiring dengan perkembangan pariwisata yang ada (Aristana et al., 2021; Astuti et al., 2018). Situasi ini menyebabkan tingkat persaingan yang semakin ketat diantara hotel (Peng et al., 2020). Maka dari itu, dibutuhkan peran karyawan dalam pengelolaan untuk menghasilkan pelayanan yang maksimal, sehingga dibutuhkan upaya untuk menjaga kinerja

karyawan agar tetap konsisten (Aristana et al., 2021). Salah satu cara yang dilakukan adalah memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan. Rahman et al. (2020) menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki kecenderungan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Untuk menghasilkan tingkat kepuasan sangat ditentukan oleh perasaan yang dimiliki individu (Chen & Wang, 2019). Namun, masih ditemukan kendala dalam mengukur tingkat kepuasan, mengingat kepuasan dikaitkan dengan perasaan individu (Han et al., 2011).

Studi kepuasan kerja karyawan telah banyak dilakukan, pendekatan konvensional menjelaskan kepuasan kerja karyawan dikaitkan dengan motivasi kerja (Al-Sada et al., 2017; Mardanov, 2020). Motivasi kerja ditentukan oleh kesadaran individu, sikap dan kemampuan kognitif (Song et al., 2020). Motivasi karyawan dalam bekerja ditentukan oleh factor motivator (intrinsik) dan factor hygiene (ekstrinsik) (Herzberg, 1987), kedua faktor ini mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan (Hinton, 1968; Jensen & Luthans, 2006). Teori motivasi ini pada dasarnya faktor ini memberikan dampak pada semangat dalam bekerja (Alfayad & Mohd, 2017; Hur, 2018). Namun, berkembangnya praktik organisasi dewasa ini seiring dengan semakin kompleksitas pengelolaan usaha yang dilakukan (Matei & Abrudan, 2016).

Selain itu, peningkatan kepuasan kerja tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan dalam menentukan arah kebijakan terkait dengan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Riana et al., 2020). Studi terdahulu menyebutkan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Chen et al., 2021; Silitonga et al., 2020; Thamrin, 2012). Eksistensi kepemimpinan transformasional telah memberikan bukti dalam mewujudkan efektivitas pengelolaan organisasi (Guimaraes et al., 2014; Polychroniou, 2009). Sesuai pengembangan studi, penelitian ini mengkonstruksikan kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi (Kunze & Bruch, 2010; Sungu et al., 2019). Pengembangan model ini

sebagai keterbaruan yang dikembangkan.

Berdasarkan uraian diatas, studi ini bertujuan untuk mengukur dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kepemimpinan transformasional sebagai mediator. Dari studi ini diharapkan dapat bermanfaat dalam mengembangkan studi kepuasan kerja karyawan serta teori literatur pendukung.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja telah menjadi lingkup menarik untuk para peneliti, dan sering kali diasumsikan menjadi pembeda dari karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan (Sajid, 2016). Secara umum kepuasan kerja karyawan dijelaskan dengan keterikatan afektif karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan (Shahjehan et al., 2019). Konsekuensi dari kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan adalah loyalitas kerja dalam bekerja (Aristana et al., 2022). Menurut Ko & Choi (2019) dipersepsikan sebagai tingkat kepuasan yang diterima karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan dihubungkan dengan kompensasi dan pemberi kerja mewakili tingkat kepuasan (Dineen et al., 2007). Diberbagai studi kepuasan kerja dioperasionalkan dengan berbagai metode, dan dijelaskan sebagai sikap (Mardanov, 2020) (Gunlu et al., 2010).

Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi kerja karyawan dijelaskan sebagai proses intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Maslow,

1943). Lebih lanjut, Maslow (1943) menyebutkan motivasi yang dimiliki karyawan memiliki tingkatan *physiological needs, safety needs, social needs, esteem needs* dan *self-actualization*. Teori motivasi mengalami perkembangan dan memberikan pemahaman tentang motivasi karyawan seperti: teori harapan (Vroom, 1964), teori ekuitas (Adams, 1963), teori evaluasi kognitif (Locke & Latham, 1990) dan teori dua faktor (Herzberg, 1987). Faktor motivator atau intrinsik ditunjukkan dengan prestasi dan pengakuan mampu menghasilkan kepuasan kerja karyawan (Aristana et al., 2023; Hur, 2018; Manoppo, 2020). Sedangkan faktor hygiene atau ekstrinsik, seperti gaji dan keamanan kerja yang memungkinkan menghasilkan kepuasan yang rendah atau ketidakpuasan kerja (Fischer et al., 2019). Studi yang ditemukan Mardanov (2020) dan (Prabowo et al., 2018) menunjukkan motivasi kerja (motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Maka, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1 Motivasi instrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H2 Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Kepemimpinan Transformasional

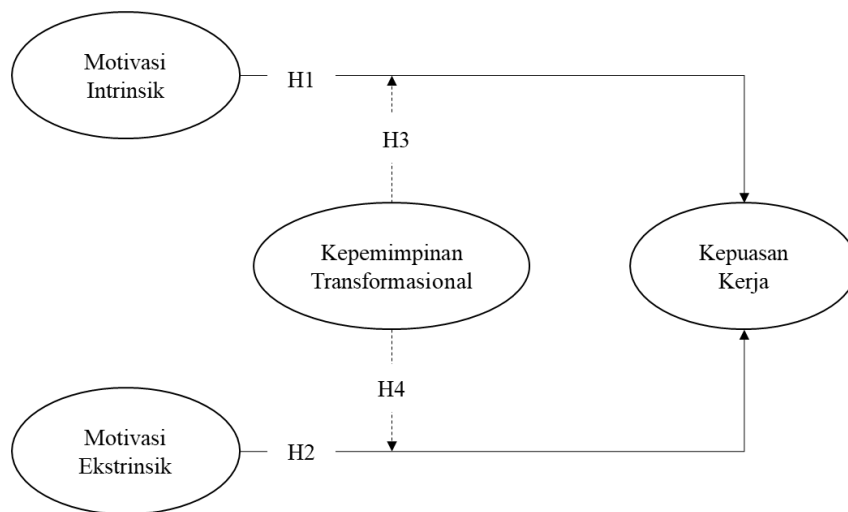
Pemimpin transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi pengikutnya dengan meningkatkan tujuan individu dan membantu mereka meningkatkan kepercayaan diri di tempat kerja (Burns, 1978). Kepemimpinan transformasional memiliki empat

dimensi penting: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual (Afsar et al., 2014; Avolio et al., 1999). Kepemimpinan transformasional dipersepsikan dapat menghasilkan kesadaran serta penerimaan dalam mendorong visi, misi dan tujuan dalam membangun tim kerja (Al-Husseini & Elbeltagi, 2016; Dewi et al., 2023; Shafi et al., 2020). Pemimpin transformasional disampaikan memiliki standar dan nilai moral yang tinggi, serta mengikuti standar etik, memberikan visi dan misi kepada pengikutnya, sehingga menimbulkan rasa hormat dan terinspirasi terhadap pemimpinnya (Laureani & Antony, 2019; Rawung et al., 2015). Kepemimpinan transformasional disampaikan sebagai indikator penting dalam pencapaian kinerja (Dewi et al., 2023; Ur Rehman et al., 2019). Pemimpin transformasional dipercaya memiliki kemampuan untuk merubah organisasi dengan memberdayakan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Grošelj et al., 2021). Studi sebelumnya (Kunze & Bruch, 2010) dan (Alseiari et al., 2019) menunjukkan kemampuan kepemimpinan transformasional dalam memoderasi. Maka, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H3 Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan motivasi intrinsik dengan kepuasan kerja

H4 Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan motivasi ekstrinsik dengan kepuasan kerja

Berdasarkan rumusan hipotesis yang dikembangkan, maka dapat ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1
 Kerangka Kosep Penelitian

METODE

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah hotel bintang empat di Bali yang berjumlah 112 hotel. Sampel ditentukan menggunakan rumus Krejcie & Morgan (1970), sehingga jumlah sampel sebanyak 87 hotel. Sedangkan untuk responden penelitian ditentukan 3 orang karyawan disetiap hotel sehingga jumlah responden sebanyak 261 karyawan (lihat Tabel 1). Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dimana pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner disusun menggunakan *google form* yang didistribusikan kepada seluruh

responden. Pengumpulan data dilakukan dari Agustus sampe dengan September 2023. Pengumpulan data dilakukan melalui dua tahap. Pertama, kuesioner didistribusikan kepada 30 responden, untuk melakukan uji instrumen penelitian. Instrumen dinyatakan valid apabila memiliki nilai r hitung ($r > 0,3$) dan dinyatakan reliabel bila memiliki nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,6 ($CA > 0,6$) (menggunakan IBM SPSS 21). Setelah instrumen dinyatakan valid dan relibel, maka kuesioner didistribusikan sesuai dengan target responden yang ditetapkan. Dari data yang terkumpul dianalisis menggunakan Smart PLS 3.2.9.

Tabel 1
 Demografi Responden

Karakteristik Responden (N=261)		Jumlah	Persen
Jenis Kelamin	Laki-laki	108	41,4
	Perempuan	153	58,6
Usia	< 20 Tahun	49	18,8
	21 - 30 Tahun	138	52,9
	31 - 40 Tahun	65	24,9
	41 - 50 Tahun	9	3,4
Pendidikan	SMA/SMK	101	38,7
	Diploma	114	43,7
	Sarjana	31	11,9
	Pascasarjana	15	5,7
Masa Kerja	1-5 Tahun	8	3,1
	6-10 Tahun	161	61,7
	11-15 Tahun	92	35,2

Sumber: Data analisis, 2023

Pengukuran

Studi ini mengukur tiga variabel motivasi kerja, kepuasan kerja karyawan dan kepemimpinan transformasional. Pengukuran variabel menggunakan skala likert lima poin (1 = sangat tidak setuju – 5 = sangat setuju). Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan tujuh item pernyataan yang diadopsi dari (Aristana et al., 2023; Sudibjo & Prameswari, 2021) yaitu: menjelaskan visi dan misi, mengajak kerjasama, menunjukkan kreativitas, menghargai perilaku organisasi, bertanggung jawab, memberikan kesempatan, dan memotivasi karyawan. Motivasi diukur menggunakan dua dimensi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik diukur menggunakan empat item pernyataan yang diadopsi dari (Lin et al., 2021) yaitu, pekerjaan yang menyenangkan, menikmati setiap prosesnya, bekerja merupakan pengalaman yang menyenangkan, dan mendapatkan

kepuasan ketika ikut serta dalam pekerjaan. Motivasi ekstrinsik diukur menggunakan empat item pernyataan yang diadopsi dari (Nguyen, 2020) yaitu, insentif gaji, bonus, promosi atau keamanan kerja. Kepuasan kerja karyawan diukur menggunakan empat item pernyataan yang diadopsi dari (Aristana et al., 2022; Pawirosumarto et al., 2017) yaitu, cocok dengan pekerjaan yang dibebankan, perusahaan seperti yang diharapkan, mendapatkan kepuasan bekerja di perusahaan, perusahaan memberikan pengalaman, perusahaan ini lebih baik dari yang lain, perusahaan memberikan segalanya, dan terkesan dengan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran *outer model*

Analisis Smart PLS diawali dengan pengukur kualitas data dengan merujuk pada (Hair et al., 2013). Pertama, menguji *covergent validity* dengan melakukan pemeriksaan pada nilai *outer loading*

lebih besar dari 0,6 ($OL > 0,6$) pada Tabel 2. Kedua, memeriksa *discriminant validity* melalui perbandingan validitas konstruk dengan melihat akar nilai koefisien *average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$) lebih besar dari 0,5 ($\sqrt{AVE} > 0,5$) pada Tabel 3. Ketiga, memeriksa nilai

composite reliability dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7 ($CA \& CR > 0,7$). Keempat, melakukan pemeriksaan *multicollinearity* didasarkan pada nilai VIF dimana ketentuan yang disarankan lebih kecil dari 5 ($VIF < 5$).

Tabel 2
Kelayakan Model

Variabel	Item	OL	VIF	CA	rho_A	CR	AVE
Motivasi Ekstrinsik (ME)	ME1	0,774	1,742	0,777	0,795	0,856	0,599
	ME2	0,676	1,599				
	ME3	0,792	1,744				
	ME4	0,843	1,929				
Kepuasan Kerja (KK)	KK1	0,722	1,706	0,877	0,878	0,906	0,581
	KK2	0,731	1,787				
	KK3	0,813	2,246				
	KK4	0,729	2,184				
	KK5	0,871	3,811				
	KK6	0,641	1,462				
	KK7	0,805	2,614				
Motivasi Intrinsik (MI)	MI1	0,785	1,472	0,803	0,825	0,866	0,618
	MI2	0,786	2,318				
	MI3	0,775	2,188				
	MI4	0,799	1,400				
Kepemimpinan Transformasional (KT)	KT1	0,846	2,846	0,896	0,904	0,920	0,623
	KT2	0,750	1,786				
	KT3	0,666	1,563				
	KT4	0,896	4,145				
	KT5	0,862	3,624				
	KT6	0,686	1,551				
	KT7	0,787	1,967				

Sumber: Data analisis, 2023

Tabel 3
Diskriminan validiti

Variabel	KT	KK	ME	MI
Kepemimpinan Transformasional	0,789			
Kepuasan Kerja Karyawan	0,689	0,762		
Motivasi Ekstrinsik	0,713	0,827	0,774	
Motivasi Instrinsik	0,771	0,698	0,702	0,786

Sumber: Data analisis, 2023

Berdasarkan analisis yang ditampilkan pada Tabel 2 dan Tabel 3 menunjukkan seluruh item dinyatakan valid dimana seluruh nilai

outer loading lebih dari 0,6. Selanjutnya dinyatakan reliabel karena memiliki nilai diskriminan validitas menggunakan *Fornell-*

Larcker Criterion kriteria lebih besari 0,5. Terakhir, dalam data tidak terjadi *multicollinearity* data yang digunakan dalam penelitian ini. Setelah data dinyatakan memenuhi seluruh kriteria terpenuhi, maka pengujian dilanjutkan pada tahap selanjutnya yaitu, pengukuran *inner model*.

Pengukuran *inner model*

Pengukuran *inner model* dimulai dengan kesesuaian model yang ditentukan dengan beberapa tahapan. Pertama, menilai kelayakan model dengan melakukan pemeriksaan pada nilai *R-square* (R^2). Menurut Gentle et al. (2011) dan Hair et al. (2013) R^2 memiliki tiga kategori yaitu, kuat (0,67), moderat (0,33) dan lemah (0,19). Berdasarkan pengujian diketahui nilai R^2 sebesar 0,733 maka model dinyatakan kuat. Kedua, memeriksa nilai *Q-Square predictive relevance* (Q^2). Menurut Stone (1974)

prediksi model dinyatakan semakin kuat apabila mendekati 1. Analisis menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0,415 yang berarti variabel memiliki keterkaitan sebesar 41,5 persen atau 58,5 persen dijelaskan faktor error. Ketiga, menghitung *goodness of fit* (GoF), menurut Hair et al. (2018) GoF memiliki tiga kriteria rendah (0,00 – 0,24), sedang (0,25 – 0,37) dan tinggi (0,38). Hasil perhitungan menunjukkan nilai GoF sebesar 0,666, hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang tinggi.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 4 dan Gambar 2, hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 ($t > 1,96$) dan p-value lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$).

Tabel 4
 Pengujian Hipotesis

Hubungan antar variabel	β	T Statistics	P values	Keterangan
MI -> KK	0,173	2,833	0,002	Terdukung
ME -> KK	0,557	11,462	0,000	Terdukung
KT*MI -> KK	0,023	0,407	0,342	Tidak Terdukung
KT*ME -> KK	-0,139	2,818	0,003	Terdukung

Sumber: Data analisis, 2023

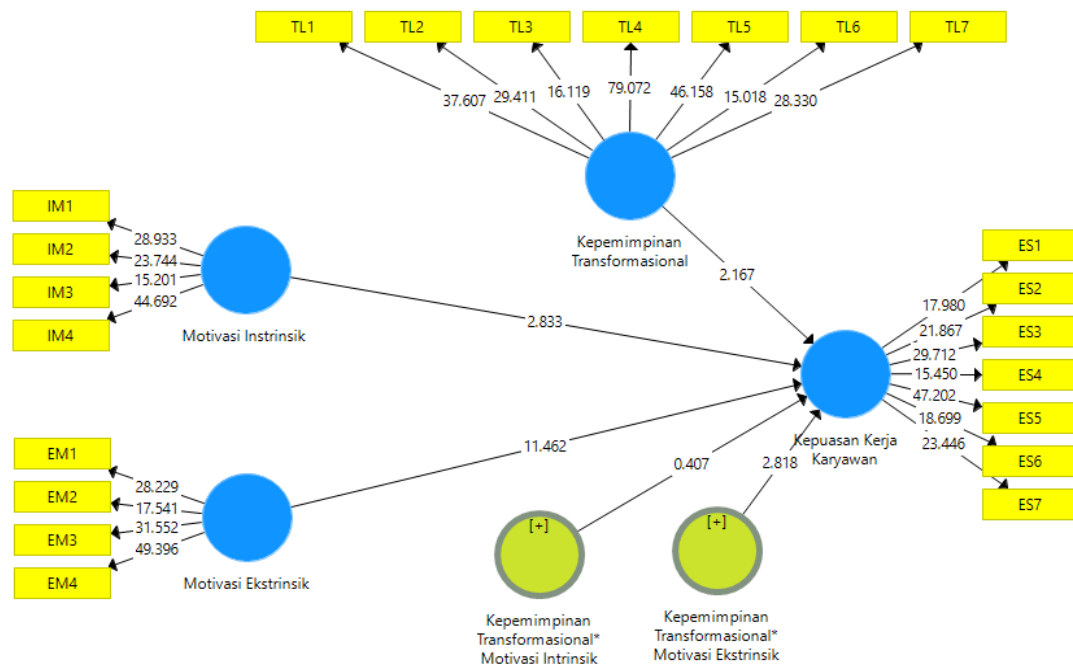
Keterangan: Motivasi Intrinsik (MI), Motivasi Ekstrinsik (ME), Kepemimpinan Transformasional (KT) dan Kepuasan Kerja (KK).

Tabel 4 menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dilihat dari path koefisien sebesar 0,173, $t = 2,833$ serta $p = 0,002$ dan 0,557, $t = 11,462$ serta $p = 0,000$. Temuan ini menjelaskan bahwa semakin tinggi motivasi

intrinsik semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan dukungan pada studi sebelumnya (Fischer et al., 2019; Mardanov, 2020; Prabowo et al., 2018). Oleh sebab itu, bisnis hotel perlu memperhatikan motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan memberikan

dampak pada kepuasan. Melalui tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan dalam jangka panjang

berdampak pada loyalitas dan kinerja organisasi (Aristana et al., 2022).



Gambar 2
 Bootstrapping Model

Hasil selanjutnya menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak memoderasi hubungan motivasi intrinsik dengan kepuasan kerja dilihat dari $t = 0,407$ dan $p = 0,342$. Hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan pemimpin transformasional memiliki kecenderungan belum dirasakan secara langsung dalam meningkatkan motivasi intrinsik. Sehingga tidak mengintervensi hubungan yang ditunjukkan motivasi intrinsik dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga tidak lepas dari budaya birokrasi yang ada, disamping itu karyawan lebih terlibat operasional perusahaan kurang memiliki kesempatan untuk berinteraksi dengan pimpinan. Temuan ini tidak sejalan dengan temuan studi sebelumnya (Grošelj et al., 2021; Juliawati et al., 2022;

Sintaasih et al., 2020; Sudarsana et al., 2021; Wardana et al., 2023). Namun, kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan motivasi ekstrinsik dengan kepuasan kerja karyawan, dilihat dari nilai $t = 2,818$ dan $p = 0,003$. Dengan kata lain, penerapan kepemimpinan transformasional terbukti mengintervensi hubungan yang ada. Kebijakan pemimpin transformasional terkait motivasi ekstrinsik yang ditunjukkan dengan gaji, bonus, promosi atau keamanan kerja dirasakan langsung oleh karyawan sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian (Alseiari et al., 2019; Kunze & Bruch, 2010).

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa meningkatnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sehingga hasil ini memberikan arah kebijakan perusahaan khususnya bisnis hotel dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Disamping itu, kepemimpinan tranformasional tidak terbukti memoderasi motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Hasil ini tidak lepas karena budaya birokrasi yang ada di bisnis hotel yang begitu kompleks dan memiliki kecenderungan kurang mengintervensi hubungan yang ada. Namun, kepemimpinan transformasional terbukti mengintervensi hubungan motivasi ekstrinsik dengan kepuasan kerja. Hal ini tidak lepas dari kebijakan pemimpin terkait dengan gaji, bonus, promosi dan keamanan kerja berdampak pada motivasi ekstrinsik dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian maka dapat disampaikan saran yang dapat bermanfaat secara praktis dan teoritis. Manfaat praktis penelitian ini dapat menjadi landasan untuk pemangku kebijakan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dengan mempertimbangkan motivasi kerja. Dari temuan penelitian menunjukkan motivasi ekstrinsik lebih kuat mempengaruhi kepuasan kerja. Namun, untuk memaksimalkan kepuasan kerja perlu dilakukan peningkatan motivasi intrinsik yang dilihat dari faktor non finansial.

Manfaat teoritis yang dapat disampaikan adalah penelitian ini dapat memberikan sudut pandang terkait dengan eksplorasi motivasi kerja yang dapat meningkatkan pemahaman studi tentang motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159–181. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927848>
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Alfayad, Z., & Mohd, A. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction : An Application of

- Herzberg 's Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing* |, 7(1), 150–156.
- Alseiari, A. M. S., Sidek, S., & Al-Shami, S. A. (2019). The moderation role of transformational leadership between human capital and organizational innovation in Abu Dhabi government. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 7216–7222. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C6222.098319>
- Aristana, I. N., Arsawan, I. W. E., & Rustiarini, N. W. (2022). Employee loyalty during slowdown of Covid-19: Do satisfaction and trust matter? *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), 223–243. <https://doi.org/10.1108/IJTC-03-2021-0036>
- Aristana, I. N., Junipisa, N. M. E., & Dwitrayani, M. C. (2021). Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja: Mediasi Komunikasi. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 167–178. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v7i2.4841>
- Aristana, I. N., Puspitawati, N. M. D., & Ismayanthi, T. I. T. (2023). Leadership and Employee Creativity: The Mediation Role of Intrinsic Motivation. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 38(1), 161–185. <https://doi.org/10.56444/mem.v38i1.3270>
- Astuti, N. N. S., Ginaya, G., & Sadguna, I. G. A. J. (2018). A Hotel Front Desk Receptionist and Catur Paramita Values: A Study of Implementing Local Wisdom in Hospitality Industry. *Proceedings of the 1st International Conference on Social Sciences (ICSS 2018)*, 226(Icss), 479–484. <https://doi.org/10.2991/icss-18.2018.100>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. N.Y, Harper and Row.
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2021). Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Relations Climate and the Moderating Role of Subordinate Gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(233), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Chen, H. T., & Wang, C. H. (2019). Incivility, satisfaction and turnover intention of tourist hotel chefs: Moderating effects of emotional intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(5), 2034–2053. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0164>
- Dewi, N. K. C., Bolabali, M. Z., & Aristana, I. N. (2023). Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku

- Kerja Inovatif: Moderasi Berbagai Pengetahuan. *Journal Of Applied Management And Accounting Science (Jamas)*, 4(2), 135–152.
- Dineen, B. R., Noe, R. A., Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Wiethoff, C. (2007). Level and dispersion of satisfaction in teams: Using foci and social context to explain the satisfaction-absenteeism relationship. *Academy of Management Journal*, 50(3), 623–643.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525987>
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10(Feb), 1–15.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Gentle, J. E., Härdle, W. K., & Mori, Y. (2011). *Handbook of Statistical Bioinformatics*. Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-16345-6>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Guimaraes, G., Stride, C., & O'Reilly, D. (2014). Sport , Business and Management : An International Journal Article information : *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(2), 137–157.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Şahin Perçin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693–717.
<https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Hair, J. F. H., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial - Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2011). Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(2).
<https://doi.org/10.9744/jmk.14.2.109-117>
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? with Retrospective. *Harvard Business Review*, Sept-Oct(87507), 6–16.
- Hinton, B. L. (1968). An empirical investigation of the Herzberg methodology and two-factor theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(3), 286–309.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90011-1)
- Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's

- Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329–343. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0379-1>
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 646–666. <https://doi.org/10.1108/01437730610709273>
- Juliawati, N. K. M., Aristana, I. N., & Anggreni, N. P. Y. (2022). Peran Stres Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada J4 Hotel Legian Bali. *Journal Research of Management*, 3(3), 63–78. <https://doi.org/10.51713/jarma.v3i3.86>
- Ko, Y. J., & Choi, J. N. (2019). Overtime work as the antecedent of employee satisfaction, firm productivity, and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 282–295. <https://doi.org/10.1002/job.2328>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. *Small Group Research*, 41(5), 593–620. <https://doi.org/10.1177/1046496410366307>
- Laureani, A., & Antony, J. (2019). Leadership and Lean Six Sigma: a systematic literature review. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(1–2), 53–81. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1288565>
- Lin, G.-Y., Wang, Y.-S., Wang, Y.-M., & Lee, M.-H. (2021). What drives people's intention toward live stream broadcasting. *Online Information Review*, 45(7), 1268–1289. <https://doi.org/10.1108/OIR-10-2020-0466>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM Journal*, 32(6), 1395–1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Mardanov, I. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-Based HRM*, 9(3), 223–240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Maslow, A. . (1943). *A Theory of Human Motivation*. Originally Published in Psychological Review.
- Matei, M.-C., & Abrudan, M.-M. (2016). Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 95–

104.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.094>
- Nguyen, T. M. (2020). Do extrinsic motivation and organisational culture additively strengthen intrinsic motivation in online knowledge sharing?: An empirical study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(1), 75–93.
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2019-0019>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358.
<https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Peng, X., Lee, S., & Lu, Z. (2020). Employees' perceived job performance, organizational identification, and pro-environmental behaviors in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 90(July), 102632.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102632>
- Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, 15(7), 343–356.
<https://doi.org/10.1108/13527590911002122>
- Prabowo, T. S., Noermijati, & Irawanto, D. W. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171–178.
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.01.20>
- Rahman, A., Fathorrahman, & Karnawati, T. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Praktik Sumber Daya Manusia dan Pasar Tenaga Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 164–178.
<https://doi.org/10.31289/jkbn.v6i2.3553>
- Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F., & Elvinit, L. E. (2015). The influence of transformational and transactional leadership on knowledge sharing: An empirical study on small and medium businesses in Indonesia. *Asian Academy of Management Journal*, 20(1), 123–145.
- Riana, I. G., Aristana, I. N., Rihayana, I. G., Wiagustini, N. L. P., & Abbas, E. W. (2020). High-Performance Work System In Moderating Entrepreneurial Leadership, Employee Creativity and Knowledge Sharing. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 328–341.
<https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.24>
- Sajid, M. (2016). The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance. *Journal of Resources Development and Management*, 21(1992), 16–23.

- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Shahjehan, A., Afsar, B., & Shah, S. I. (2019). Is organizational commitment-job satisfaction relationship necessary for organizational commitment-citizenship behavior relationships? A Meta-Analytical Necessary Condition Analysis. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 2657–2679.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1653784>
- 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.
- Sintaasih, D. K., Riana, G., & Aristana, N. (2020). Entrepreneurial Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing (A Study on the Export-oriented Handicraft Industry in Bali). *International Journal of Innovation, Creativity and Change.*, 13(1), 1288–1306.
- Song, J., He, C., Wu, W., & Zhai, X. (2020). Roles of self-efficacy and transformational leadership in explaining voice-job satisfaction relationship. *Current Psychology*, 39(3), 975–986.
<https://doi.org/10.1007/s12144-018-9808-8>
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111–133.
<https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- Sudarsana, K., Aristana, I. N., & Gera, Y. (2021). Determinasi Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Research of Management (JARMA)*, 2(2), 207–218.
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), e07334.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12256>
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance.

- International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566–572. <https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.299>
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1–24. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wardana, I. M. A., Asih, A. A. K. S., Ardani, W., & Aristana, I. N. (2023). Conflict Management Style and Employee Performance: Leadership and Emotional Intelligence as Moderation. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 6(3), 447–462.