

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Trust Building* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

I Gede Rendi Ariadi ^{1*}, Putu Yudy Wijaya ², Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat ³

Universitas Hindu Indonesia ^{1,2,3}

Correspondence: rendiariadi93@gmail.com

Received: 07 November 2025 | Revised: 21 November 2025 | Accepted: 03 desember 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan *trust building* terhadap kinerja karyawan BRI Cabang Bau-Bau yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Pendekatan penelitian ini adalah survei dengan desain *explanatory research*. Pengumpulan data dilakukan secara *cross-section* dengan menggunakan instrumen berupa angket. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan BRI Cabang Bau-Bau sebanyak 167 orang. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan presisi 10% menggunakan teknik *stratified proportional random sampling*, sehingga jumlah sampel sebanyak 63 orang. Metode analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis studi ini adalah *Partial least square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian *trust building* berpengaruh postif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, *trust building* berpengaruh postif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dibuktikan dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan *trust building* dengan kinerja karyawan. Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar perlu dikembangkan kepemimpinan transformasional, membangun trust melalui komunikasi terbuka dan adil, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dengan kebijakan yang konsisten dan mendukung produktivitas.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; *Trust Building*; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to analyze and explain the influence of transformational leadership and trust building on employee performance at BRI Bau-Bau Branch mediated by job satisfaction. The research approach is a survey with an explanatory research design. Data collection was carried out cross-sectionally using an instrument in the form of a questionnaire. The population of this study was all employees of BRI Bau-Bau Branch totaling 167 people. The sampling method in this study used the Slovin formula with a precision of 10% using the stratified proportional random sampling technique, so that the number of samples was 63 people. The analysis method used to test the hypothesis of this study is Partial least square (PLS). The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on employee performance. Then trust building had a positive but not significant effect on employee performance. Transformational leadership had a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, trust building had a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction had a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction has been proven to mediate the influence between transformational leadership and trust building on employee performance. This study can be concluded that transformational leadership has a direct and indirect effect on employee performance through job satisfaction. Based on the research findings, it is suggested that transformational leadership needs to be developed, building trust through open and fair communication, and creating a comfortable work environment with consistent policies that support productivity.

Keywords: Transformational Leadership; *Trust Building*; Job Satisfaction; Employee Performance

PENDAHULUAN

Sektor perbankan Indonesia memiliki peran vital dalam menopang pertumbuhan ekonomi nasional, dengan tren perkembangan yang stabil dan positif. Data Bank Indonesia (2023) menunjukkan bahwa kondisi perbankan nasional tetap sehat, ditandai dengan rasio kecukupan modal (CAR) yang aman dan rasio kredit bermasalah (NPL) yang terjaga di bawah 5%. Transformasi digital menjadi katalis utama dalam meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan layanan perbankan kepada masyarakat luas.

Bank Rakyat Indonesia (BRI), sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, telah berkomitmen pada pemberdayaan UMKM serta mendukung inklusi keuangan di seluruh pelosok negeri. Melalui layanan mikro seperti BRI Unit dan Teras BRI, BRI berhasil menjangkau masyarakat unbanked. Laporan keuangan BRI (2023) menunjukkan bahwa sebagian besar portofolio kredit mereka disalurkan ke sektor UMKM, yang memperkuat perannya dalam membangun ekonomi lokal.

Seiring transformasi digital, BRI juga terus mengembangkan platform digital seperti BRImo dan infrastruktur keamanan siber. Namun, di balik inovasi tersebut, tantangan internal seperti kesiapan sumber daya manusia (SDM), kemampuan adaptasi terhadap teknologi, dan penguatan soft skills tetap menjadi fokus utama. Oleh karena itu, pelatihan SDM dalam aspek teknis dan kepemimpinan menjadi kunci penting.

Kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan strategi tersebut. Penilaian kinerja di BRI Cabang Bau-Bau dilakukan berdasarkan standar yang mencakup aspek integritas, kualitas layanan, dan dorongan berprestasi. Hasil penilaian tahun 2024 menunjukkan mayoritas divisi mencapai kinerja “baik” hingga “sangat baik”, meskipun masih terdapat divisi yang membutuhkan perbaikan, seperti petugas Agen BRILink. Namun, berdasarkan observasi dan wawancara, muncul beberapa masalah karyawan seperti kurangnya sistematika dalam bekerja, rendahnya kemampuan menyelesaikan tugas, serta minimnya kerja sama tim. Selain itu, ditemukan bahwa sebagian karyawan belum siap menerima tanggung jawab tambahan, dan ada indikasi gaya kepemimpinan belum sepenuhnya memberikan motivasi yang optimal.

Gaya kepemimpinan transformasional, menurut Bass & Avolio (1994), memiliki potensi untuk meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan melalui inspirasi, perhatian individual, dan pemberdayaan. Namun, dalam praktik di BRI Cabang Bau-Bau, penerapannya belum sepenuhnya efektif. Sebagian karyawan merasa kurang mendapat perhatian personal, kejelasan arah, serta penghargaan terhadap ide mereka. Hasil penelitian terdahulu yang membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan oleh Pradita *et al.*, (2021); Sudana *et al.*, (2021) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Azmy dan Perkasa (2024) bahwa kepemimpinan transformasional dalam organisasi dapat mendukung kinerja karyawan. Konsisten dengan penelitian Hamdan *et al.* (2024) menemukan transformatif kepemimpinan transformasional dalam mendorong efektivitas dan keberhasilan organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Marisya, *et al.* (2023) dalam penelitiannya menemukan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki hasil yang signifikan. Qalati *et al.* (2022) menyatakan kepemimpinan transformasional yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun terdapat kesenjangan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yohana *et al.* (2023) dan Nurhuda (2019) menemukan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Setiawan (2015) dalam penelitiannya menemukan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, faktor *trust building* juga ditemukan masih lemah. Kepercayaan antar karyawan dan terhadap pimpinan belum optimal. Ketidakkonsistensi perilaku pimpinan, kurangnya transparansi informasi, serta rendahnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan menimbulkan keraguan dan berpengaruh terhadap motivasi serta kenyamanan kerja. Menurut Blau (1964), trust merupakan dasar dalam hubungan kerja yang produktif, dan hal ini belum sepenuhnya terbangun di BRI Bau-Bau. Hasil penelitian terdahulu yang membuktikan *trust building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan oleh Hahenussa *et al.* (2024) mengungkapkan erdapat pengaruh positif dan signigikan kepercayaan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, Odar *et al.* (2024) menyatakan kepercayaan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Konsisten dengan penelitian Lee *et al.* (2022) mengungkapkan kepercayaan dalam tim memiliki efek signifikan dan positif terhadap kinerja pekerjaan. Namun terdapat kesenjangan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasan dan Kesdu (2021) dalam penelitiannya menemukan Trust berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya Indrayanto *et al.* (2014) menemukan bahwa *trust building* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dipandang sebagai variabel penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan trust terhadap kinerja. Luthans (2011) dan Herzberg (1959) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berdampak positif pada motivasi dan kontribusi karyawan. Di sisi lain, jika karyawan tidak merasa puas meski berada dalam lingkungan kerja yang supotif, kinerja optimal sulit dicapai. Hasil penelitian terdahulu yang membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan oleh Chandra & Wijaya (2023); Hendarayana *et al.*, (2021) mengemukakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keltu (2024) mengungkapkan ada korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Selanjutnya, Gunawan *et al.* (2024) menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat kesenjangan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwinigsih (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Akhirnya, adanya kesenjangan antara teori dan kondisi lapangan, serta hasil penelitian sebelumnya yang beragam, menjadi dasar penting dilakukannya penelitian ini. Fokus pada gaya kepemimpinan transformasional dan trust building, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, diharapkan dapat memberikan pemahaman baru dan solusi konkret untuk meningkatkan kinerja karyawan di BRI Cabang Bau-Bau secara berkelanjutan. Berdasarkan fenomena, dasar teori dan kesenjangan atau kontradiksi hasil penelitian terdahulu peneliti termotivasi untuk menguji dan menjelaskan kembali pengaruh kepemimpinan transformasional, *trust building* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun melalui mediasi kepuasan kerja.

METODE

Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jenis penelitian *explanatory research*. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Berdasarkan jenis data, adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi dan angket.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor BRI Cabang Bau-Bau sebanyak 1167 orang. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan presisi 10% menggunakan teknik *stratified proportional random sampling*, sehingga jumlah sampel sebanyak 63 orang (Sugiyono, 2018). Teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan angket atau kusioner. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskripsi dan *Partial Least Square* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil deskripsi jawaban responden atas variabel dalam penelitian ini sajikan pada Tabel 1. Hasil deskripsi variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sudah baik terhadap kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan dengan nilai rerata sebesar 3,81.

Tabel 1. Nilai Rerata dan Outer Loading Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Item (Butir)	Outer Loading	Rerata	Kriteria
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1. Perhatian pimpinan	X1.1.1		3,83	Baik
		X1.1.2	0,961	3,84	Baik
		X1.1.3		3,84	Baik
	X1.2. Keteladanan Pimpinan	X1.2.1		3,81	Baik
		X1.2.2	0,965	3,62	Baik
		X1.2.3		3,87	Baik
	X1.3. Kemampuan memotivasi	X1.3.1		3,90	Baik
		X1.3.2	0,961	3,90	Baik
		X1.3.3		3,89	Baik
	X1.4. Kemampuan menstimulasi	X1.4.1		3,78	Baik
		X1.4.2	0,924	3,70	Baik
		X1.4.3		3,70	Baik
Rata-rata Variabel				3,81	Baik

Hasil komputasi model pengukuran data pada Tabel 1 nampak nampak bahwa keempat indikator pengukuran variabel kepemimpinan transformasional, secara keseluruhan adalah valid untuk digunakan dalam merefleksikan pengukuran variabel kepemimpinan transformasional. Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* dari keempat variabel tersebut secara keseluruhan memiliki nilai $\geq 0,60$ bahwa korelasi antara seluruh indikator pengukuran positif dan signifikan. Deskripsi jawaban responden diketahui nilai rerata variabel *trust building* sudah baik yang ditunjukkan dengan nilai rerata 3,94 yang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai Rerata dan Outer Loading Variabel Trust Building

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Item (Butir)	Outer Loading	Rerata	Kriteria
Trust Building (X2)	X2.1. Integritas	X2.1.1		4,14	Baik
		X2.1.2	0,958	3,95	Baik
		X2.1.3		3,86	Baik
	X2.2. Kebaikan hati	X2.2.1		3,94	Baik
		X2.2.2	0,980	3,73	Baik
		X2.2.3		3,89	Baik
	X2.3. Konsistensi	X2.3.1		3,97	Baik
		X2.3.2	0,974	3,97	Baik
	X2.4. Kehandalan	X2.4.1		3,90	Baik
		X2.4.2	0,079	3,92	Baik
	X2.5. loyalitas	X2.5.1		4,03	Baik
		X2.5.2	0,971	3,89	Baik
		X2.6.1		4,00	Baik
	X2.6. Transparansi	X2.6.2	0,972	3,98	Baik
		X2.6.3		3,89	Baik
Rata-rata Variabel				3,94	Baik

Hasil komputasi model pengukuran data pada Tabel 2 nampak nampak bahwa keenam indikator pengukuran variabel *trust building*, secara keseluruhan adalah valid untuk digunakan dalam merefleksikan pengukuran variabel *trust building*. Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* dari keenam variabel tersebut secara keseluruhan memiliki nilai $\geq 0,60$ bahwa korelasi antara seluruh indikator pengukuran positif dan signifikan. Variabel kepuasan kerja menurut persepsi responden sudah baik yang ditunjukkan dengan nilai rerata sebesar 3,90 disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai Rerata dan Outer Loading Variabel Kepuasan Kerja

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Item (Butir)	Outer Loading	Rerata	Kriteria
Kepuasan Kerja (M)	M1. Kepuasan terhadap pekerjaan	M1.1		3,86	Baik
		M1.2	0,983	3,90	Baik
		M1.3		3,87	Baik
	M2. Kepuasan atas insentif	M2.1		3,92	Baik
		M2.2	0,970	3,97	Baik
		M2.3		3,81	Baik
	M3. Kepuasan kondisi kerja	M3.1		3,87	Baik
		M3.2	0,984	3,83	Baik
		M3.3		3,90	Baik
	M4. Kepuasan rekan kerja	M4.1		3,90	Baik
		M4.2	0,978	3,90	Baik
		M4.3		3,86	Baik
	M5. Kepuasan pengawasan	M5.1		3,98	Baik
		M5.2	0,979	3,92	Baik
		M5.3		4,03	Baik
Rata-rata Variabel				3,90	Baik

Hasil komputasi model pengukuran data pada Tabel 3 nampak nampak bahwa ketiga indikator pengukuran variabel kepuasan kerja, secara keseluruhan adalah valid untuk digunakan dalam merefleksikan pengukuran variabel kepuasan kerja. Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* dari keempat variabel tersebut secara keseluruhan memiliki nilai $\geq 0,60$ bahwa korelasi antara seluruh indikator pengukuran positif dan signifikan. Variabel kinerja karyawan menurut persepsi responden sudah baik yang ditunjukkan dengan nilai rerata sebesar 3,81 disajikan pada Tabel 4.

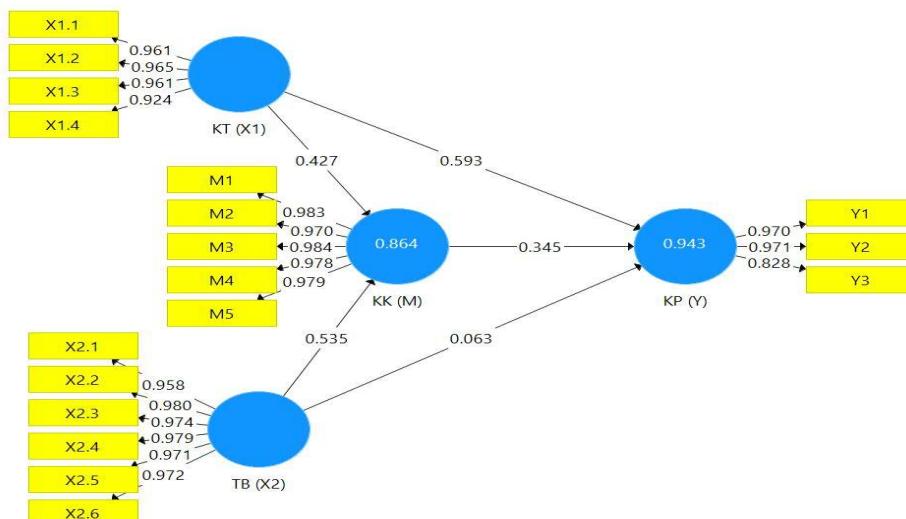
Tabel 4. Nilai Rerata dan Outer Loading Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Item (Butir)	Outer Loading	Rerata	Kriteria
Kinerja Karyawan (Y)	Y1. Kinerja Tugas	Y1.1		3,89	Baik
		Y1.2		3,84	Baik
		Y1.3		3,79	Baik
	Y2. Kinerja Kontekstual	Y1.4	0,970	4,04	Baik
		Y1.5		3,94	Baik
		Y1.6		3,97	Baik
Y2.1		Y2.1	0,971	3,86	Baik

Variabel Penelitian	Indikator Variabel	Item (Butir)	Outer Loading	Rerata	Kriteria
		Y2.2		3,86	Baik
		Y2.3		3,68	Baik
		Y2.4		3,89	Baik
		Y2.5		3,90	Baik
		Y2.6		3,95	Baik
		Y2.7		3,87	Baik
		Y2.8		3,87	Baik
		Y3.1		3,63	Baik
		Y3.2		3,67	Baik
Y3. Perilaku Kontra Produktif		Y3.3	0,828	3,63	Baik
		Y3.4		3,57	Baik
		Y3.5		3,52	Baik
Rata-rata Variabel				3,81	Baik

Hasil komputasi model pengukuran data pada Tabel 4 nampak nampak bahwa ketiga indikator pengukuran variabel kinerja karyawan, secara keseluruhan adalah valid untuk digunakan dalam merefleksikan pengukuran variabel kinerja karyawan. Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* dari ketiga variabel tersebut secara keseluruhan memiliki nilai $\geq 0,60$ bahwa korelasi antara seluruh indikator pengukuran positif dan signifikan

Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh secara langsung antara variabel kepemimpinan transformasional, *trust building*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh antar variabel dapat diketahui dari nilai koefisien jalur dan titik kritis (*t*-statistik) yang disajikan pada diagram jalur dapat dilihat Gambar 1 dan Tabel 5.



Gambar 1. Diagram Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

Keterangan: KT = Kepemimpinan Transformasional (X1), TB = *Trust Building* (X2); KK = Kepuasan kerja (M), KP = Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data olahan PLS, 2025

Tabel 5. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

	Pengaruh langsung antara variabel	Koef. Jalur	t-statistik	Sig.	Hasil
H1	Kepemimpinan Transformasional \rightarrow Kinerja Karyawan	0,593	5,048	0,000	Diterima
H2	<i>Trust Building</i> \rightarrow Kinerja Karyawan	0,063	0,550	0,582	Ditolak
H3	Kepemimpinan Transformasional \rightarrow Kepuasan Kerja	0,427	2,657	0,008	Diterima
H4	<i>Trust Building</i> \rightarrow Kepuasan Kerja	0,535	3,506	0,000	Diterima
H4	Kepuasan Kerja \rightarrow Kinerja Karyawan	0,345	3,123	0,002	Diterima

Hasil pengujian pada Gambar 1 dan Tabel 5 maka pengujian koefisien jalur pengaruh langsung dan hipotesis penelitian bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak, dapat dijelaskan sebagai berikut:

H1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,593 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Kantor BRI Cabang Bau-Bau adalah searah yaitu semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula kinerja karyawan. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2. *Trust Building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian pengaruh *trust building* terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,063 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh *trust building* terhadap kinerja karyawan Kantor BRI Cabang Bau-Bau adalah searah yaitu semakin baik *trust building* maka semakin baik pula kinerja karyawan. Namun berdasarkan hasil uji signifikansi diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,582 > \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa *trust building* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,427 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor BRI Cabang Bau-Bau adalah searah yaitu semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula kepuasan kerja. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,008 < \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H4. *Trust Building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil pengujian pengaruh *trust building* terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,535 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh *trust building* terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor BRI Cabang Bau-Bau adalah searah yaitu semakin baik *trust building* maka semakin baik pula kepuasan kerja. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa *trust building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,345 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Kantor BRI Cabang Bau-Bau adalah searah yaitu semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik pula kinerja karyawan. Kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,002 < \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian pengaruh mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pendekatan PLS pengujian variabel mediasi dapat dilakukan dengan mengalikan nilai koefisien jalur pengaruh variabel eksogen dengan variabel mediasi, kemudian koefisien jalur pengaruh variabel mediasi dengan variabel endogen dan perbedaan nilai koefisien. Hasil pengujian pengaruh mediasi antar variabel disajikan pada diagram jalur Tabel 6.

Tabel 6. Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Mediasi (tidak langsung)

		Pengaruh Tidak Langsung	Koef. Jalur	t- statistik	Sig.	Hasil
H6	KT	→ KK → KP	0,147	2,057	0,040	Diterima
H7	TB	→ KK → KP	0,184	2,254	0,025	Diterima

Keterangan: KT = Kepemimpinan Transformasional (X1); TB= *Trust Building* (X2); KK = Kepuasan Kerja (M); KP = Kinerja Karyawan (Y)

H6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate* koefisien jalur sebesar 0,147, kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,040 < \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan

bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara *trust building* dengan kinerja karyawan.

Hasil pengujian pengaruh *trust building* terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja dapat dibuktikan dengan nilai *estimate koefisien jalur* sebesar 0,184, kemudian dapat pula dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,025 < \alpha = 0,05$. Hasil pengujian membuktikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh *trust building* terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini diketahui kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya adanya perubahan peningkatan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Perubahan peningkatan kepemimpinan transformasional yang direfleksikan melalui aspek perhatian pimpinan terhadap setiap individu bawahan, keteladanan pemimpin, kemampuan memotivasi bawahan, dan kemampuan menstimulasi bawahan untuk berpikir dan bertindak rasional memberikan kontribusi yang signifikan signifikan terhadap kinerja karyawan yang direfleksikan melalui aspek kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kerja kontra-produktif.

Gibson *et al.* (2012) menyatakan fungsi kepemimpinan memiliki dampak atas prestasi bawahannya atau kinerja organisasi. Jennifer & Jones (2005:363) kepemimpinan berpengaruh terhadap anggota kelompok dalam organisasi dan membantu anggota organisasi untuk mencapai kinerja organisasi. Schemerhon (2010:341) kepemimpinan berorientasi pada prestasi agar mencapai standar kinerja yang tinggi. Hasil penelitian terdahulu yang membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan oleh Azmy dan Perkasa (2024) bahwa kepemimpinan transformasional dalam organisasi dapat mendukung kinerja karyawan. Qalati *et al.* (2022) menyatakan kepemimpinan transformasional yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Terdapat kontradiktif dari hasil penelitian Yohana *et al.* (2023) dan Nurhuda (2019) menemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Trust building terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini diketahui *trust building* berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya perubahan peningkatan *trust building* tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Perubahan peningkatan *trust building* yang direfleksikan melalui aspek integritas (*integrity*), kebaikan hati (*benevolence*), konsistensi (*consistency*), kehandalan (*reliability*), loyalitas (*loyality*), dan keterbukaan/transparansi (*openness/transparency*) memberikan kontribusi yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang direfleksikan melalui aspek kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kontra produktif.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *trust building* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan mengindikasikan bahwa peningkatan aspek-aspek trust seperti integritas, kebaikan hati, konsistensi, kehandalan, loyalitas, dan keterbukaan belum mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik dalam kinerja tugas, kinerja kontekstual, maupun dalam menurunkan perilaku kontraproduktif. Hal ini dapat disebabkan oleh kenyataan bahwa di kantor BRI Cabang Bau-Bau, kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor struktural seperti sistem target, prosedur kerja yang ketat, dan kebijakan insentif, dibandingkan oleh hubungan interpersonal atau kepercayaan antar individu. Selain itu, *trust building* cenderung berdampak jangka panjang dan tidak langsung terhadap kinerja, sehingga dalam pengukuran kuantitatif dampaknya tidak tampak signifikan. Variasi individu dalam merespons trust dan kemungkinan tingginya tingkat *trust* yang telah stabil di lingkungan kerja juga dapat mengurangi kekuatan pengaruhnya secara statistik. Oleh karena itu, meskipun *trust* tetap merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, pengaruhnya terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung dan signifikan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori *trust building* oleh Zanini & Migueles, (2013) bahwa kepercayaan pada pimpinan dan sesama anggota dalam organisasi dapat menjadi dasar untuk peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi. Hasil penelitian terdahulu yang membuktikan *trust building* berpengaruh positif namun signifikan terhadap kinerja karyawan oleh Arief *et al.* (2018) menemukan bahwa *trust building* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat kontradiktif dari hasil penelitian Hahenussa *et al.* (2024) mengungkapkan erdapat pengaruh positif dan signigikan kepercayaan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian ini diketahui kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya adanya perubahan peningkatan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Perubahan peningkatan kepemimpinan transformasional yang direfleksikan melalui aspek perhatian pimpinan terhadap setiap individu bawahan, keteladanan pemimpin, kemampuan memotivasi bawahan, dan kemampuan menstimulasi bawahan untuk

berpikir dan bertindak rasional memberikan kontribusi yang signifikan signifikan terhadap kepuasan kerja yang direfleksikan melalui aspek puas pada pekerjaan itu sendiri, puas terhadap pemberian isentif/bonus dan tunjangan, kepuasan terhadap kondisi kerja, kepuasan terhadap rekan kerja dan kepuasan terhadap pengawasan (*supervisor*).

House dan Mitchell (1974) dikutip dari Robbins dan Judge (2017:383) menyatakan tugas pemimpin yaitu membantu para pengikutnya dalam mencapai tujuan dan memberi pengarahan sesuai yang dibutuhkan. Teori *path-goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan kinerjanya (Luthans, 2011:124). Hasil penelitian terdahulu yang membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja oleh Mughal, *et al.* (2024) bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif dapat berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi di kalangan guru. Konsisten dengan Chi *et al.* (2023) menemukan kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja. Terdapat kontraktif dari hasil penelitian Prayekti dan Pangestu (2022); menemukan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

***Trust building* terhadap kepuasan kerja**

Hasil penelitian ini diketahui *trust building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya adanya perubahan peningkatan *trust building* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Perubahan peningkatan *trust building* yang direfleksikan melalui aspek integritas (*integrity*), kebaikan hati (*benevolence*), konsistensi (*consistency*), kehandalan (*reliability*), loyalitas (*loyality*), dan keterbukaan/transparansi (*openness/transparency*) memberikan kontribusi yang signifikan signifikan terhadap kepuasan kerja yang direfleksikan melalui aspek puas pada pekerjaan itu sendiri, puas terhadap pemberian isentif/bonus dan tunjangan, kepuasan terhadap kondisi kerja, kepuasan terhadap rekan kerja dan kepuasan terhadap pengawasan (*supervisor*).

Kepercayaan dalam organisasi juga meningkatkan kepuasan kerja melalui komunikasi yang terbuka dan transparan. Studi yang dilakukan oleh Shockley-Zalabak, Ellis, dan Winograd (2000) menunjukkan bahwa ketika pemimpin dan manajemen secara konsisten memberikan informasi yang jelas dan jujur, karyawan lebih merasa dihargai dan diakui. Selain itu, komunikasi yang terbuka memungkinkan karyawan untuk menyampaikan ide dan masukan tanpa rasa takut, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Hasil penelitian terdahulu yang membuktikan *trust building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja oleh Huang *et al.* (2024) mengungkapkan kepercayaan berhubungan positif dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Srivastava dan Mohaley (2022) menemukan kepercayaan pada rekan kerja dan kepercayaan pada atasan secara signifikan memprediksi positif kepuasan kerja karyawan. Terdapat kontraktif dari hasil penelitian Suryani *et al.* (2023) menemukan bahwa *trust building* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini diketahui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya adanya perubahan peningkatan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Perubahan peningkatan kepuasan kerja yang direfleksikan melalui aspek puas pada pekerjaan itu sendiri, puas terhadap pemberian isentif/bonus dan tunjangan, kepuasan terhadap kondisi kerja, kepuasan terhadap rekan kerja dan kepuasan terhadap pengawasan (*supervisor*) memberikan kontribusi yang signifikan signifikan terhadap kinerja karyawan yang direfleksikan melalui aspek kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kerja kontra-produktif.

Robbins dan Timothy (2015:35) menyatakan kepuasan kerja mendorong munculnya perilaku ekstara peran karena karyawan yang puas memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan mencapai kinerja yang melampaui perkiraan normal. Kondisi tersebut dipahami bahwa ketika karyawan merasa puas maka ada kecenderungan karyawan untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja mereka melampaui perkiraan normal, bahkan lebih dari itu karyawan yang puas lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positifnya (Griffin & Moorhead, 2014:82). Hasil penelitian terdahulu yang membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan oleh Keltu (2024) mengungkapkan ada korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Terdapat kontraktif dari hasil penelitian Dwinigsih (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian mediasi dengan menggunakan hasil pemeriksaan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Artinya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui mediasi variabel kepuasan kerja signifikan. Hasil ini dapat dibuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasi kepuasan kerja, dapat diketahui bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan transformasional secara langsung signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Kemudian

kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian peran mediasi kepuasan kerja dalam model penelitian dapat dikatakan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*). Artinya kepuasan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediasi karena karyawan yang merasa dihargai dan dihormati oleh pemimpin mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepemimpinan transformasional yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana komunikasi terbuka, dukungan emosional, dan pengembangan pribadi diberikan kepada karyawan. Menurut Judge dan Piccolo (2004), kepemimpinan transformasional berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui pengaruh positif terhadap keterlibatan dan motivasi intrinsik mereka. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki semangat yang lebih tinggi untuk bekerja dengan optimal, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian terdahulu terkait peran mediasi kepuasan kerja dilakukan oleh Rawashdeh *et al.* (2020) dan Rez (2019) menemukan kepuasan kerja berperan sebagai mediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh *trust building* terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian mediasi dengan menggunakan hasil pemeriksaan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediasi pengaruh antara *trust building* dengan kinerja karyawan. Artinya pengaruh mediasi variabel *trust building* terhadap kinerja karyawan melalui mediasi variabel kepuasan kerja signifikan. Hasil pengujian pengaruh variabel *trust building* terhadap kinerja karyawan pada model awal dengan melibatkan variabel mediasi kepuasan kerja, menunjukkan *trust building* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga sifat mediasi pengaruh *trust building* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah mediasi sempurna (*complete mediation*). Hasil ini berarti hubungan antara *trust building* secara langsung tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan tetapi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediasi dalam pengaruh *trust building* terhadap kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang penuh dukungan dan kolaboratif. Teori yang relevan untuk menjelaskan fenomena ini adalah Teori Kepercayaan (*Trust Theory*) dari Mayer, Davis, dan Schoorman (1995), yang menyatakan bahwa kepercayaan adalah elemen kunci dalam hubungan antara individu dan organisasi. Ketika pimpinan membangun kepercayaan dengan karyawan melalui transparansi, integritas, dan kompetensi, karyawan merasa dihargai dan lebih cenderung untuk berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang meningkat sebagai hasil dari *trust building* ini akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih semangat dan meningkatkan kinerja mereka.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan baik terhadap kinerja karyawan maupun kepuasan kerja, sedangkan *trust building* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *trust building* terhadap kinerja. Secara spesifik, kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dan memediasi secara sempurna pengaruh *trust building* terhadap kinerja, menunjukkan bahwa peran psikologis karyawan melalui kepuasan kerja sangat penting dalam memperkuat efek kepemimpinan dan kepercayaan terhadap kinerja di lingkungan kerja.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau beban kerja agar model menjadi lebih komprehensif. Selain itu, penggunaan metode longitudinal dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai perubahan pengaruh antar variabel dari waktu ke waktu. Objek penelitian juga perlu diperluas ke kantor cabang lain atau lembaga keuangan berbeda guna meningkatkan generalisasi temuan. Pendekatan kualitatif atau mixed methods juga layak dipertimbangkan untuk menggali lebih dalam persepsi dan pengalaman karyawan yang mungkin tidak terungkap secara kuantitatif. Terakhir, analisis demografis yang lebih rinci seperti usia, masa kerja, dan posisi jabatan dapat membantu mengidentifikasi perbedaan pengaruh gaya kepemimpinan dan *trust building* terhadap kepuasan serta kinerja karyawan pada berbagai kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Azmy, A., & Perkasa, D. H. (2024). The role of transformational leadership on employee performance through innovative work behavior in a public transportation company. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(4), 62-78.

Ariadi, et.al. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Trust Building* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Bank Indonesia. (2023). *Laporan Perkembangan Stabilitas Sistem Keuangan*. Jakarta: Bank Indonesia

Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.

Blau, P. M. (1964). *Exchange & power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Chandra, I. P. A., & Wijaya, P. Y. (2023). Pengaruh Semangat Kerja, Etos Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 3(9), 1768-1778.

Dwiningsih, S., & Rohman, F. (2023). Pengaruh Kesejateraan Pegawai, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Malang. *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis*, 6(1), 44-60.

Gibson, James L. John M.Ivancevich, James H. Donnelly dan Robert Konopaske (2015). *Organization Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill

Griffin, R. W and Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior-Managing People and Organizations*. 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040, USA: South-Western Cengage Learning.

Gunawan, W., Sudaryo, Y., Ismail, G. D., Suryaningprang, A., & Aziz, D. A. (2024). The Influence of Work Motivation, Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance at CV Lanupi Bandung. *Syntax Idea*, 6(5), 21742180.

Hamdan, G., Edward, C., & Kristianir, Z. (2024). Exploring the Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: Insights into Organizational Effectiveness and Leadership Behavior. *Inspirasi & Strategi (INSPIRAT): Jurnal Kebijakan Publik & Bisnis*, 14(2), 73-82.

Hasan, I dan Kesdu, P. (2021). Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Trust sebagai Mediator Kepemimpinan Terhadap Kinerja. *Jurnal Program S2 Magister Manajemen*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adi Unggul Bhirawa (STIE_AUB) Surakarta.

Hehanussa, S., Leiwaherilla, N. C., & Pentury, G. M. (2024). The Effect of Quality of Work Life, Professionalism, Discipline and Trust on Employee Performance in the Scope of the General Election Commission (KPU) OFFICE WEST SECRET DISTRICT OF SERAM. *Jurnal Ekonomi*, 13(02), 934-945.

Hendrayana, I. G. N. B., Wimba, I. G. A., & Sugianingrat, I. P. W. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komitmen Organisasi. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(4), 1357-1368.

Herzberg. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Willey and Sons.

House, R. J., and Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.

Jennifer, G. M. dan Gareth R. J. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Press.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768

Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8), 1-8.

Lee, C. C., Li, Y. S., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2022). The effects of leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust on job performance in the real estate brokerage industry. *Frontiers in psychology*, 13, 881725.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, New York : McGraw-Hill

Marisya, F., Mayasari, V., Astuti, S. D., & Purwanto, M. B. (2023). Implementation of Leadership Ethics and Transformational Leadership in Employee Performance. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 2(4), 545-556.

Ariadi, et.al. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Trust Building* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Nurhuda, A., Sardjono, S., & Purnamasari, W. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo–Sidoarjo. *IqtishadEQUITY jurnal MANAJEMEN*, 1(1), 1-8.

Odar, L. W., Hadiwijaya, D., & Muttaqijin, M. I. (2024). The Influence Of Work Quality, Trust, And Work Discipline On The Performance Of Employees Of Pakuhaji District, Tangerang Regency. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 1789-1802.

Pradita, I. P. C. P. A., Wimba, I. G. A., & Wijaya, P. Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(3), 811-819.

Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), 1-8

Robbins, P. S dan Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior 16th edition*. England: Pearson.

Robbins, P. S. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour, Edisi. 13, Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.

Schermerhorn, Jr., John R., Osborn, Richard N., Uhl-Bien, Mary, Hunt, James G. (2012). *Organizational Behavior* (12th ed.). 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923: Clearance Center, Inc.

Setiawan, E. Y. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. Iss Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya. *Jurnal Manajemen Magistra*, 1(1), 1-8.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. and Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means and why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-49

Sudana, I. W., Sugianingrat, I. W., & Yoga, G. A. D. M. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan pada BPR Angsa Sedanayoga di Batubulan Gianyar. *Widya Amrita*, 1(1), 38-50.

Yohana, Y., Ridho, F., & Malik, M. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 3(1), 89100.

Zanini, M. T. F., & Migueles, C. P. (2013). Trust as an element of informal coordination and its relationship with organizational performance. *EconomiA*, 14(2), pp 77-87.