

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON FINANCIAL PERFORMANCE OF COMPANIES WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN DENGAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

Antonius Ary Setyawan^{1*}, Carolina Ety Widjayanti²
^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Komputer Yos Sudarso Purwokerto
arysetpr@stikomys.ac.id^{1*}, carolinaety@stikomys.ac.id²

ABSTRACT

This article conducts a literature review on the relationship between transformational leadership, organizational culture, job satisfaction, and financial performance in companies. Transformational leadership, characterized by vision, inspiration, intellectual stimulation, and individual consideration, has become a key factor in organizational effectiveness. Similarly, organizational culture, encompassing shared values, beliefs, and norms, significantly shapes employee behavior and performance outcomes. The relationship between these leadership styles, organizational culture, and financial performance emphasizes the need for comprehensive understanding and analysis. Additionally, job satisfaction plays a crucial role as a mediator in this relationship. Satisfied employees tend to demonstrate higher levels of productivity, commitment, and innovation, thereby enhancing organizational performance. By mediating between leadership, culture, and financial performance, job satisfaction acts as a bridge connecting organizational practices to tangible outcomes. Through a thorough review of existing literature, this article synthesizes key findings, theoretical frameworks, and empirical evidence to explain the complex dynamics involved. It highlights the importance of fostering transformational leadership and positive organizational culture to strengthen financial performance. Furthermore, it identifies gaps and areas for future research, emphasizing the need for longitudinal studies, cross-cultural analyses, and quantitative assessments to deepen understanding of these complex relationships. Ultimately, this article contributes to the ongoing discourse on leadership, organizational culture, and financial performance, providing insights and implications for both scholars and practitioners.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction

ABSTRAK

Artikel ini melakukan tinjauan literatur terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja keuangan dalam perusahaan. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan visi, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, telah menjadi faktor kunci dalam efektivitas organisasi. Begitu pula, budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai bersama, keyakinan, dan norma, secara signifikan membentuk perilaku karyawan dan hasil kinerja. Hubungan antara gaya kepemimpinan ini, budaya organisasi, dan kinerja keuangan menekankan perlunya pemahaman dan analisis yang komprehensif. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting dalam hubungan ini. Tenaga kerja yang puas cenderung menunjukkan tingkat produktivitas, komitmen, dan inovasi yang lebih tinggi, sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Dengan menjadi mediator antara kepemimpinan, budaya, dan kinerja keuangan, kepuasan kerja bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan praktik organisasi dengan hasil yang nyata. Melalui tinjauan mendalam terhadap literatur yang ada, artikel ini mensintesis temuan utama, kerangka teoritis, dan bukti empiris untuk menjelaskan dinamika yang rumit. Artikel ini menyoroti pentingnya memupuk kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang positif untuk memperkuat kinerja keuangan. Ini juga mengidentifikasi kesenjangan dan area untuk penelitian masa depan, menekankan

perlu studi longitudinal, analisis lintas budaya, dan penilaian kuantitatif untuk memperdalam pemahaman tentang hubungan yang kompleks ini. Pada akhirnya, artikel ini berkontribusi pada wacana yang sedang berlangsung tentang kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja keuangan, memberikan wawasan dan implikasi bagi para ilmuwan dan praktisi.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen modern. Kepemimpinan transformasional menekankan pengembangan visi bersama, pendorongan inovasi, dan pertumbuhan individu, sementara budaya organisasi mengacu pada norma, nilai, dan praktik yang membentuk identitas Perusahaan (Li et al., 2019). Kedua konsep ini telah menjadi subjek penting dalam penelitian karena keduanya memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja keuangan perusahaan telah mendapat perhatian yang luas. Sejumlah studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang memotivasi, inspiratif, dan memungkinkan partisipasi karyawan dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan (Meirinhos et al., 2023). Kepemimpinan transformasional diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan memfasilitasi inovasi, yang pada gilirannya meningkatkan hasil keuangan perusahaan.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga merupakan faktor kunci dalam menentukan kinerja perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kepuasan dan keterlibatan karyawan (Alkhodary, 2023). Budaya organisasi yang mendorong kolaborasi, pembelajaran, dan adaptasi juga dapat membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

Kepuasan kerja merupakan variabel yang relevan dalam konteks hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja keuangan perusahaan. Menurut Memon et al., (2023),

kepuasan kerja mengacu pada evaluasi subjektif karyawan terhadap pekerjaan mereka dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi telah terbukti berhubungan positif dengan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Pengakuan terhadap kepuasan kerja sebagai kunci utama dalam mendorong keterlibatan karyawan, membina budaya organisasi yang positif, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan dalam cerita kesuksesan Perusahaan (Diantaris, 2024)

Meskipun telah ada penelitian yang signifikan tentang masing-masing faktor, masih ada kesenjangan pengetahuan yang perlu diisi. Penelitian yang menyelidiki hubungan simultan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja keuangan perusahaan masih terbatas. Sebagian besar penelitian cenderung memfokuskan pada hubungan antara dua atau tiga faktor secara terpisah.

Oleh karena itu, kajian literatur ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan tersebut dengan mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja keuangan perusahaan secara holistik. Dengan mengintegrasikan temuan dari berbagai studi, kita dapat mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dalam konteks organisasi.

Pemahaman yang lebih baik tentang hubungan ini akan memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi bisnis dan pemimpin organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dan mengoptimalkan kinerja perusahaan. Dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan secara menyeluruh, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih

efektif untuk mencapai tujuan keuangan mereka.

Dengan demikian, kajian literatur ini tidak hanya memberikan kontribusi akademis terhadap literatur manajemen, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang dapat digunakan oleh pemangku kepentingan bisnis dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Melalui penelitian ini, diharapkan akan muncul pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah dua paradigma kepemimpinan yang memengaruhi organisasi kontemporer secara signifikan. Menurut Żywiłek et al., (2022) kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya visi, inspirasi, dan pengaruh yang kuat dari seorang pemimpin untuk mengubah, memotivasi, dan menginspirasi bawahannya. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional, yang disebut oleh Norena-Chavez & Thalassinou (2022), berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan penghargaan atau sanksi sebagai respons terhadap kinerja bawahannya. Dalam organisasi modern, kombinasi antara kedua gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan lingkungan yang seimbang antara motivasi intrinsik dan insentif ekstrinsik bagi karyawan (Majerova et al., 2021).

Pentingnya kepemimpinan transformasional dan transaksional juga tercermin dalam pengaruhnya terhadap budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membentuk budaya organisasi yang kuat, di mana nilai-nilai seperti inovasi, keberanian, dan komitmen terhadap visi bersama diperjuangkan (Jun & Lee, 2023). Sementara itu, kepemimpinan

transaksional dapat membantu dalam menetapkan harapan kinerja yang jelas dan memberikan penghargaan sebagai bentuk motivasi bagi karyawan (Khairy et al., 2023). Dengan memahami dinamika antara kepemimpinan transformasional dan transaksional, organisasi dapat memaksimalkan potensi kepemimpinan mereka untuk mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

Budaya Organisasi dan Identitas Perusahaan

Teori budaya organisasi dan identitas perusahaan memiliki peran sentral dalam membentuk esensi dan citra organisasi di dalam dan di luar lingkungannya. Mingaleva et al., (2022) menggarisbawahi bahwa budaya organisasi mencakup norma, nilai, serta praktik yang dijalankan dan dipelihara oleh anggota organisasi, sementara identitas perusahaan merujuk pada citra dan karakteristik unik yang membedakan suatu organisasi dari yang lain. Dalam konteks bisnis yang terus berubah, pemahaman mendalam tentang budaya organisasi dan identitas perusahaan menjadi krusial dalam mengelola transformasi, menghadapi tantangan pasar yang dinamis, dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dengan memperkuat budaya organisasi yang kuat dan mengidentifikasi nilai-nilai inti yang memperkuat identitas perusahaan, organisasi dapat memberdayakan karyawan untuk berinovasi, beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, dan secara konsisten menyampaikan pesan-pesan yang konsisten kepada pemangku kepentingan. Terlebih lagi, budaya organisasi yang kuat dan identitas perusahaan yang jelas juga dapat menjadi alat yang kuat dalam menarik dan mempertahankan bakat yang berkualitas serta membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dan mitra bisnis. Oleh karena itu, penekanan pada budaya organisasi dan identitas perusahaan bukan hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga strategi penting bagi organisasi yang ingin

membangun fondasi yang kokoh dan berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

Kepuasan Kerja dan Kinerja Organisasi

Kepuasan kerja dan kinerja organisasi adalah dua aspek yang saling terkait dan penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional memberikan pandangan penting tentang bagaimana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan dan, secara luas, kinerja organisasi (Mouazen et al., 2024). Gaya kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi, seperti yang ditekankan dalam kepemimpinan transformasional, dapat menciptakan lingkungan kerja yang membangkitkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap visi dan tujuan organisasi (Karimi et al., 2023). Di sisi lain, kepemimpinan transaksional yang menetapkan ekspektasi dan memberikan insentif juga dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja mereka (Cheng et al., 2023).

Kepuasan kerja karyawan dapat dianggap sebagai indikator kesejahteraan psikologis dan emosional mereka di tempat kerja, yang memiliki implikasi langsung terhadap kinerja individu dan keseluruhan organisasi (Kuo et al., 2023). Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, mereka cenderung lebih berdedikasi, produktif, dan cenderung mempertahankan hubungan kerja yang jangka panjang dengan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang dalam tentang bagaimana kepemimpinan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja organisasi menjadi kunci bagi pemimpin dan manajer dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan serta keseluruhan organisasi.

Perubahan Organisasi dan Adaptasi

Teori perubahan organisasi dan adaptasi memainkan peran kunci dalam konteks bisnis yang dinamis dan terus berubah. Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, organisasi dihadapkan pada tekanan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat untuk tetap relevan dan berkelanjutan dalam jangka panjang (Kim et al., 2020). Teori ini mengajarkan pentingnya memahami dinamika perubahan organisasi dan mengembangkan kemampuan adaptasi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru dan memanfaatkan peluang yang muncul.

Pemahaman yang mendalam tentang teori perubahan organisasi memungkinkan pemimpin dan praktisi bisnis untuk merancang strategi adaptasi yang tepat dan efektif. Hal ini melibatkan pengelolaan perubahan organisasi dengan baik, termasuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong perubahan, merencanakan proses perubahan, mengelola resistensi, dan mengevaluasi dampak perubahan (Sung & Kim, 2021). Dengan demikian, teori perubahan organisasi dan adaptasi bukan hanya memberikan kerangka kerja bagi pemahaman, tetapi juga menyediakan alat dan strategi yang dibutuhkan bagi organisasi untuk menghadapi tantangan dan mengubahnya menjadi peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Keterkaitan antara Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja karyawan merupakan subjek penelitian yang penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri-organisasi. Penelitian terkini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung, seperti kepemimpinan transformasional, sering kali memiliki hubungan yang positif dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara karyawan (Lan et al., 2019). Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan aspek-aspek seperti inspirasi, visi, dan

perhatian individual terhadap karyawan, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan membangkitkan rasa tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

Landasan teoritis ini memberikan dasar bagi peneliti untuk menyelidiki secara lebih mendalam bagaimana praktik-praktik kepemimpinan tertentu memengaruhi persepsi dan kepuasan kerja karyawan. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, memahami keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak hanya bermanfaat bagi karyawan secara individu, tetapi juga penting bagi keseluruhan produktivitas dan keberhasilan organisasi (Ramirez-Lozano et al., 2023).

METODE PENELITIAN

Metode penulisan artikel ini menggunakan *literature review* yang melibatkan sumber-sumber penelitian yang diterbitkan setidaknya sejak tahun 2019 menekankan pada pengumpulan dan analisis literatur terkini untuk mendapatkan pemahaman yang terbaru tentang topik penelitian. Langkah awal dalam metode ini adalah merumuskan pertanyaan penelitian yang jelas dan mendefinisikan kriteria inklusi dan eksklusi untuk literatur yang akan disertakan dalam tinjauan.

Setelahnya, dilakukan pencarian literatur menggunakan basis data akademis, jurnal ilmiah, buku, dan sumber-sumber lain yang relevan, dengan mempertimbangkan tahun publikasi setidaknya sejak 2019. Seleksi literatur dilakukan berdasarkan relevansi dengan topik penelitian, kebaruan informasi, dan kualitas penelitian. Peneliti kemudian mengevaluasi literatur yang terpilih untuk mengidentifikasi temuan-temuan utama, perspektif yang beragam, dan tren penelitian yang muncul sejak tahun 2019. Dari sini, analisis sintesis dilakukan untuk menyusun dan membandingkan

temuan-temuan dari literatur yang dipilih, memberikan pandangan yang komprehensif tentang perkembangan terkini dalam domain penelitian yang dipilih. Dengan mengikuti metode *literature review* ini, peneliti dapat memperoleh wawasan yang mutakhir dan relevan yang memperkaya pemahaman tentang topik penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hubungan Positif antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan teori-teori kepemimpinan yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional, yang mencakup visi, inspirasi, dan perhatian individual, dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memenuhi kebutuhan psikologis karyawan (Lin et al., 2022). Kepuasan kerja yang tinggi di antara karyawan merupakan indikator penting dari efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Implikasi Positif terhadap Kinerja Organisasi

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki implikasi positif terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang mereka alami cenderung lebih berdedikasi, produktif, dan terlibat secara emosional dengan tujuan dan visi organisasi (Lee & Kim, 2023). Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang keterkaitan ini memberikan kesempatan bagi organisasi untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja keseluruhan.

Pentingnya Pengembangan Kepemimpinan Transformasional

Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan kepemimpinan transformasional dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, tetapi juga memiliki dampak yang signifikan terhadap retensi karyawan dan reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang diinginkan (Chen et al., 2022). Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di pasar tenaga kerja, organisasi perlu menginvestasikan sumber daya untuk melatih dan mengembangkan pemimpin yang mampu mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja

Penelitian juga menyoroti peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Kepuasan kerja berperan sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat kinerja organisasi secara keseluruhan (Manzoor et al., 2019). Menyadari peran penting kepuasan kerja sebagai mediator dapat membantu organisasi memahami dan mengoptimalkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Perlunya Strategi Pengukuran dan Evaluasi yang Efektif

Hasil penelitian menunjukkan perlunya pengembangan strategi pengukuran dan evaluasi yang efektif untuk mengukur dampak kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi indikator yang valid dan dapat diandalkan dalam mengukur aspek-aspek ini secara holistik (Chen et al., 2021). Penggunaan instrumen evaluasi yang tepat akan membantu organisasi dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengembangkan strategi yang lebih efektif.

Perlunya Pengembangan Kajian Lanjutan

Penelitian ini menyoroti kebutuhan akan kajian lanjutan yang lebih mendalam tentang keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi. Studi longitudinal dan penelitian lintas budaya dapat memberikan wawasan tambahan tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dalam konteks yang berbeda (Kim et al., 2023). Dengan demikian, pengembangan kajian lanjutan menjadi penting dalam memperdalam pemahaman kita tentang peran kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan.

KESIMPULAN

Berdasarkan literature review yang dilakukan pada hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hubungan Positif antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja.
2. Implikasi Positif terhadap Kinerja Organisasi.
3. Pentingnya Pengembangan Kepemimpinan Transformasional.

Saran

Untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional dan memperkuat kinerja organisasi, beberapa saran yang dapat dipertimbangkan meliputi:

1. **Pelatihan dan Pengembangan Kepemimpinan:** Organisasi dapat menginvestasikan dalam program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan untuk memperkuat keterampilan kepemimpinan transformasional bagi para pemimpin di semua tingkatan.
2. **Pemberian Umpan Balik Berkala:** Memberikan umpan balik secara teratur kepada pemimpin tentang gaya kepemimpinan mereka dapat membantu mereka memahami kekuatan dan area pengembangan dalam praktek kepemimpinan mereka.

3. **Pendekatan Berbasis Tim:** Mendorong kerja tim, kolaborasi, dan komunikasi terbuka dapat memperkuat keterlibatan karyawan dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung kepemimpinan transformasional.
4. **Pemahaman yang Lebih Dalam tentang Kebutuhan Karyawan:** Pemimpin perlu memahami kebutuhan dan harapan karyawan secara individual, sehingga mereka dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memenuhi kebutuhan psikologis karyawan.
5. **Keterlibatan dan Partisipasi Karyawan:** Mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan mereka rasa memiliki terhadap tujuan dan visi organisasi dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja.
6. **Evaluasi dan Perbaikan Terus-Menerus:** Organisasi perlu melakukan evaluasi terus-menerus terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional dan memperbaiki kebijakan dan praktik jika diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan menerapkan saran-saran ini, organisasi dapat memperkuat kepemimpinan transformasional mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan berkinerja tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkhodary DA. Exploring the Relationship between Organizational Culture and Well-Being of Educational Institutions in Jordan. *Administrative Sciences*. 2023; 13(3):92. <https://doi.org/10.3390/admsci13030092>
- Chen C, Ding X, Li J. 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*. 2022; 19(1):233. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Cheng J, Li K, Cao T. How Transformational Leaders Promote Employees' Feedback-Seeking Behaviors: The Role of Intrinsic Motivation and Its Boundary Conditions. *Sustainability*. 2023; 15(22):15713. <https://doi.org/10.3390/su152215713>
- Diantaris, MTA. (2024, February 1). Unlocking Potential: Job Satisfaction as a Key Player in Corporate Success Stories. *The Journals*. Retrieved from <https://journals.net/unlocking-potential-job-satisfaction-as-a-key-player-in-corporate-success-stories/>
- Jun K, Lee J. Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*. 2023; 13(4):320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Karimi S, Ahmadi Malek F, Yaghoubi Farani A, Liobikienė G. The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*. 2023; 15(2):1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Khairy HA, Baquero A, Al-Romeedy BS. The Effect of Transactional Leadership on Organizational Agility in Tourism and Hospitality Businesses: The Mediating Roles of Organizational Trust and Ambidexterity. *Sustainability*. 2023; 15(19):14337. <https://doi.org/10.3390/su151914337>
- Kim J-h, Seok B-i, Choi H-j, Jung S-h, Yu J-p. Sustainable Management Activities: A Study on the Relations between Technology Commercialization Capabilities,

- Sustainable Competitive Advantage, and Business Performance. *Sustainability*. 2020; 12(19):7913. <https://doi.org/10.3390/su12197913>
- Kim S, Gopalan N, Beutell N. Sustainability through Humility: The Impact of Humble Leadership on Work–Family Facilitation in the U.S. and Japan. *Sustainability*. 2023; 15(19):14367. <https://doi.org/10.3390/su151914367>
- Kuo T-S, Chu L-C, Kao P-L, Shih C-L. The Effect of Job Satisfaction on Psychological Well-Being for Taiwanese Home-Care Workers, Mediated by Emotional Labor. *Healthcare*. 2023; 11(18):2514. <https://doi.org/10.3390/healthcare11182514>
- Lan T-S, Chang I-H, Ma T-C, Zhang L-P, Chuang K-C. Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*. 2019; 11(12):3465. <https://doi.org/10.3390/su11123465>
- Lee M, Kim B. Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*. 2023; 13(7):521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Li H, Sajjad N, Wang Q, Muhammad Ali A, Khaqan Z, Amina S. Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. *Sustainability*. 2019; 11(6):1594. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Lin M, Effendi AA, Iqbal Q. The Mechanism Underlying the Sustainable Performance of Transformational Leadership: Organizational Identification as Moderator. *Sustainability*. 2022; 14(23):15568. <https://doi.org/10.3390/su142315568>
- Manzoor F, Wei L, Nurunnabi M, Subhan QA, Shah SIA, Fallatah S. The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*. 2019; 11(2):436. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Meirinhos G, Cardoso A, Neves M, Silva R, Rêgo R. Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023; 16(2):70. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>
- Memon AH, Khahro SH, Memon NA, Memon ZA, Mustafa A. Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability*. 2023; 15(11):8699. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Mingaleva Z, Shironina E, Lobova E, Olenov V, Plyusnina L, Oborina A. Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Sustainability*. 2022; 14(10):6289. <https://doi.org/10.3390/su14106289>
- Mouazen AM, Hernández-Lara AB, Abdallah F, Ramadan M, Chahine J, Baydoun H, Bou Zakhem N. Transformational and Transactional Leaders and Their Role in Implementing the Kotter Change Management Model Ensuring Sustainable Change: An Empirical Study. *Sustainability*. 2024; 16(1):16. <https://doi.org/10.3390/su16010016>
- Majerova J, Gajanova L, Nadanyiova M, Kolnhofer Derecskei A. Intrinsic Motivation Sources as Pillars of

- Sustainable Internal Marketing Communication in Turbulent Post-Pandemic Times. *Sustainability*. 2021; 13(16):8799. <https://doi.org/10.3390/su13168799>
- Norena-Chavez D, Thalassinou EI. Transactional Leadership and Innovative Behavior as Factors Explaining Emotional Intelligence: A Mediating Effect. *J*
- Ramirez-Lozano J, Peñaflor-Guerra R, Sanagustín-Fons V. Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability of Family Businesses in Latin America. *Administrative Sciences*. 2023; 13(6):137. <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>
- Sung W, Kim C. A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior Sustainability. 2021; 13(4):2079. <https://doi.org/10.3390/su13042079>
- Żywiołek J, Tucmeanu ER, Tucmeanu AI, Isac N, Yousaf Z. Nexus of Transformational Leadership, Employee Adaptiveness, Knowledge Sharing, and Employee Creativity. *Sustainability*. 2022; 14(18):11607. <https://doi.org/10.3390/su141811607>