

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Perhubungan Provinsi Banten

Siti Nurasih ^{1*}, Fauji Sanusi ²

^{1,2} Universitas Sultan Agung Tirtayasa, Indonesia

* nurasihsiti24@gmail.com

Abstract

Urgensi penelitian ini yaitu untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara langsung maupun melalui komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan di Dinas Perhubungan Provinsi Banten. Penelitian ini penting karena menilai bagaimana kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening, yang dapat memberikan wawasan strategis bagi Dinas Perhubungan Provinsi Banten dalam meningkatkan efektivitas operasional dan pelayanan public. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis serta membuktikan bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Perhubungan Provinsi Banten dengan sampel yang digunakan sebanyak 118 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan non probability sampling dengan jenis sampel jenuh. Dengan menggunakan instrumen penelitian berupa angket. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan studi kepustakaan, observasi, wawancara dan angket. Metode analisis data yaitu dengan menggunakan bantuan aplikasi smartPLS 3.0 (Partial Least Square). Hasil pengujian menunjukkan bahwa 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; 4) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi; 5) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 6) Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan; 7) Komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Keywords: *Kepemimpinan, Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan*

Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang berkerja pada instansi pemerintah (Juliani, 2019). berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintah dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional (Setiyaningtyas & Hartutik, 2022). Karyawan harus melakukan tugas dengan baik, maka pembinaan karyawan perlu dirancang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia

(Girsang & Syahril, 2021). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah cara mengatur hubungan kerja dan perjanjian tenaga kerja secara efisien dan efektif agar tujuan organisasi tercapai (Laa & Susanto, 2023).

Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi tantangan manajemen yang sangat serius dan strategis, karena keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan sangat bergantung pada kualitas dan produktivitas sumber daya manusia yang dimilikinya (Ragil & Solovinda, 2020). Karyawan yang berkinerja tinggi tidak hanya mampu menyelesaikan tugas dengan efisien, tetapi juga memberikan kontribusi inovasi, menjaga motivasi kerja, dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi (Panji et al., 2019). Oleh sebab itu, manajemen perlu mengembangkan berbagai program pengembangan kompetensi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Afandi, 2018). Semua upaya tersebut menjadi bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk memastikan karyawan mampu memberikan performa terbaiknya, yang pada akhirnya akan berdampak positif bagi pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan (Waney, 2021).

Kinerja pegawai pemerintah sebagai aparatur negara dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya merupakan salah satu elemen penting yang turut menentukan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan efektif (Zaharani et al., 2019). Kualitas kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga mencerminkan profesionalisme dan komitmen terhadap pelayanan publik yang menjadi dasar keberhasilan suatu instansi pemerintahan (Augustine et al., 2022). Dalam konteks ini, kinerja pegawai diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh serta perilaku kerja yang diperlihatkan selama proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (Deddy, 2022). Kinerja yang baik ditandai dengan penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu, efisien, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi (Ezrany, 2021). Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama dalam rangka memperkuat efektivitas pelayanan publik sekaligus menjaga kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah (Budiman et al., 2022).

Tahun 2023 dimana sasaran program yang belum tercapai yaitu program fasilitasi pembinaan dan pengendalian lalu lintas jalan, dari target yang diharapkan sebesar 49,50% namun capaian DISHUB hanya sebesar 8,60%. Berbanding jauh dengan capaian pada Tahun 2022 yaitu sebesar 47,00%. selanjutnya program yang belum tercapai yaitu penyediaan dan pemasangan perlengkapan jalan pada ruas jalan palima-pasar teneng. Dari target yang diharapkan sebesar 50,41% namun capaian DISHUB Tahun 2022 hanya sebesar 34,15% dan pada tahun 2023 capaian DISHUB masih belum tercapai dan semakin menurun. Artinya masih belum optimalnya kinerja karyawan dilingkungan DISHUB Provinsi Banten sehingga menyebabkan tidak tercapainya sasaran program yang telah diterapkan, hal ini disebabkan oleh kurangnya analisis dan strategi dalam menerapkan program karena terbatasnya komunikasi dan evaluasi kerja dengan pimpinan.

Pengamatan dan wawancara yang dilakukan pada Dinas Perhubungan Provinsi Banten, peneliti menemukan beberapa permasalahan yaitu, masih terdapatnya karyawan yang datang terlambat dan tidak mengikuti apel pagi yang rutin dilaksanakan setiap pagi sebelum jam kerja di mulai. Dan masih terdapat kesenjangan sosial atau pegawai yang berkelompok sehingga menyebabkan ketidaknyamanan dalam berkomunikasi antar karyawan yang dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Masalah empiris yang dihadapi pegawai yang

dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Provinsi Banten yaitu faktor kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan menyatukan suatu kelompok untuk mencapai tujuan (Darmadi, 2023). Didalam Dinas Perhubungan Provinsi Banten peneliti menemukan beberapa masalah dalam hal kepemimpinan seperti, keputusan pemimpin tanpa adanya sosialisasi dan keterbatasan karyawan dalam mengungkapkan pendapat.

Meskipun banyak penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, masih terdapat kekurangan dalam memahami peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening secara spesifik dalam sektor pemerintahan, terutama di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi Banten. Sebagian besar studi terdahulu lebih banyak berfokus pada sektor swasta atau tidak secara simultan menguji ketiga variabel tersebut dalam satu model yang holistik. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan mengintegrasikan ketiga variabel dan menerapkannya dalam konteks yang lebih spesifik, sehingga memberikan kontribusi yang lebih relevan dan kontekstual terhadap peningkatan kualitas kinerja di sektor publik.

Penelitian ini menawarkan kontribusi baru dengan mengkaji secara lebih mendalam pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan memperkenalkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening atau mediasi yang belum banyak diteliti dalam penelitian sebelumnya. Sehingga diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang hubungan antar variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, serta memberikan saran praktis untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi dalam pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia pada Dinas Perhubungan Provinsi Banten. Berdasarkan uraian tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Provinsi Banten”. Kebaharuan penelitian ini terletak pada integrasi komprehensif antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya dalam konteks sektor pemerintahan di Dinas Perhubungan Provinsi Banten. Penelitian ini tidak hanya fokus pada hubungan langsung antara kepemimpinan dan kinerja, tetapi juga menyoroti peran mediasi komitmen organisasi yang selama ini kurang diteliti dalam lingkungan kerja sektor publik, sehingga menghasilkan pemahaman baru tentang mekanisme internal yang mendorong peningkatan kinerja pegawai pemerintah.

Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, yang mengutamakan pengumpulan dan analisis data numerik untuk menguji hipotesis secara sistematis dan objektif. Penelitian dilaksanakan di Dinas Perhubungan Provinsi Banten, yang menjadi lokasi penelitian karena relevansi dan karakteristik sumber daya manusia di instansi tersebut sebagai objek studi. Proses penelitian dimulai pada April 2024, meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, hingga analisis hasil serta interpretasi temuan. Populasi yang menjadi fokus penelitian adalah seluruh karyawan Dinas Perhubungan Provinsi Banten, yang berjumlah 118 orang, sehingga data yang dikumpulkan mencakup seluruh anggota populasi tanpa perlu dilakukan sampling. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk memperoleh gambaran lengkap dan akurat mengenai hubungan antara variabel yang diteliti dalam konteks Dinas Perhubungan Provinsi Banten.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan minimal 5 sampai 10 kali lipat dari jumlah indikator variabel yang digunakan, yang merupakan standar umum dalam penelitian kuantitatif untuk memastikan validitas dan reliabilitas analisis data. Berdasarkan jumlah indikator yang ada, ukuran sampel yang dianggap sesuai dan representatif berada dalam rentang antara 100 hingga 200 responden. Rentang ini memungkinkan pengambilan data yang cukup besar untuk menghasilkan estimasi yang akurat serta analisis statistik yang kuat, sehingga temuan penelitian dapat diandalkan dan memiliki tingkat generalisasi yang memadai dalam menggambarkan kondisi populasi yang lebih luas. Keputusan ini juga disesuaikan dengan kapasitas dan karakteristik populasi di Dinas Perhubungan Provinsi Banten untuk memastikan kelancaran proses pengumpulan data (Kharisma, 2021). Dalam penelitian ini jumlah responden yang digunakan adalah 118 responden.

Variabel yang diteliti adalah kepemimpinan transformasional (x1), kepuasan kerja (x2), kinerja karyawan (y) dan komitmen organisasi (z). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan studi kepustakaan, observasi, wawancara dan angket. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan software SmartPLS versi 3.0, yang merupakan aplikasi PLS (Partial Least Square). PLS merupakan metode alternative analisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian yang di desain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sample kecil, adanya data yang hilang dan multikolinieritas. PLS juga dapat digunakan untuk mengatasi data yang mengalami masalah asumsi klasik, data ukuran sampel kecil, dan digunakan untuk konstruk formatif dan reflektif.

Tujuan penggunaan metode Partial Least Squares (PLS) dalam penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh variabel independen, yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja, terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan, dengan memasukkan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi. Metode PLS memungkinkan analisis hubungan secara langsung maupun tidak langsung antara variabel-variabel tersebut. Analisis dengan PLS terbagi menjadi dua bagian utama, yaitu model pengukuran yang berfungsi untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran variabel yang digunakan, serta model struktural yang berperan dalam menguji dan memetakan keterkaitan kausal antar variabel dalam kerangka teori penelitian. Dengan demikian, PLS memberikan pendekatan yang komprehensif untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang mekanisme pengaruh variabel independen terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi komitmen organisasi

Hasil

Analisis Karakteristik Responden

Penelitian ini diambil berdasarkan hasil kuisioner yang diisi oleh responden, karakteristik dari penelitian ini dilihat dari latar belakang Pendidikan, usia, lama bekerja dan jenis kelamin. Data karakteristik responden:

Tabel 1. Analisis Karakteristik Data

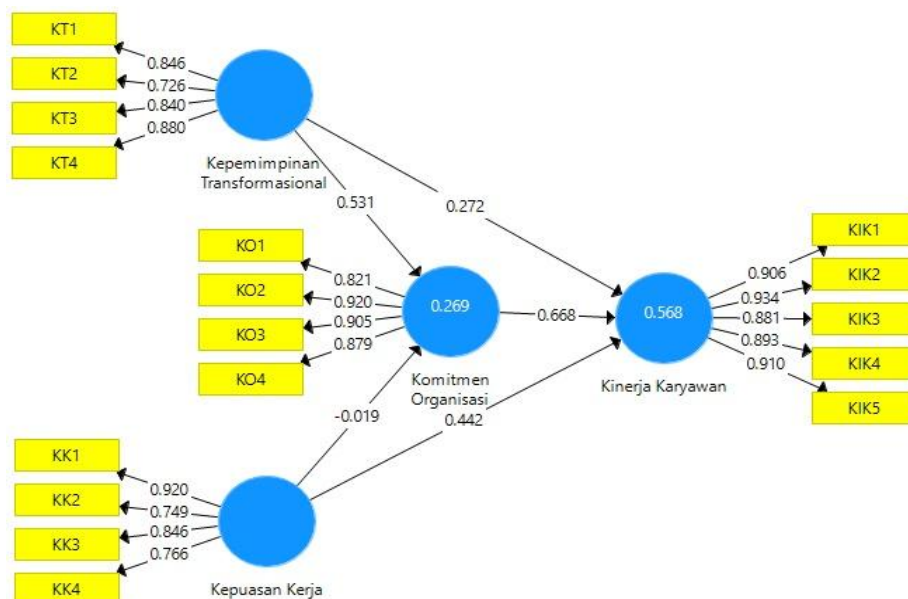
Profil	Keterangan	Sampel	Persentase
Jumlah Sampel	-	118	100%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	64	54,2%
	Perempuan	54	45,8%
Usia	18-25 Tahun	11	9,3%
	26-35 Tahun	58	49,2%
	36-45 Tahun	36	30,5%

Profil	Keterangan	Sampel	Persentase
	>45 Tahun	13	11%
Pendidikan	Diploma	22	18,6%
	Strata 1 (S1)	80	67,5%
	Strata 2 (S2)	16	13,6%
Lama Bekerja	0-1 Tahun	13	11%
	1-5 Tahun	27	22,9%
	6-10 Tahun	57	48,3%
	>10 Tahun	21	17,8%

Berdasarkan tabel yang tersedia, dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah laki-laki yaitu sebanyak 64 orang (54,2%). Usia terbanyak 26-35 tahun menempati posisi tertinggi sebanyak 58 orang (49,2%) menandakan bahwa banyak karyawan yang bekerja diusia produktif. Dengan latar belakang pendidikan responden terbanyak yaitu jenjang pendidikan S1 sebanyak 80 orang (67%) serta lama berkerja 6-10 tahun menunjukkan persentase tertinggi dengan jumlah 57 orang (48,3%).

Uji Validitas

Validitas berarti mengukur apa yang seharusnya diukur (Ghozali, 2015). Secara umum uji validitas konstruk dapat diukur menggunakan parameter skor loading pada penelitian. Jika skor loading menunjukkan angka $<0,5$ maka indikator ini dapat dihapus dari konstruksinya karena indikator ini tidak muat ke konstruk yang mewakili. Tetapi apabila skor loading berada lebih atau diatas 0,5 maka sebaiknya indikator ini tidak perlu dihapus. *Output* yang menunjukkan skor loading sebagai berikut:



Gambar 1. Output Pengukuran Outer Model

Hasil *Output smartPLS* pada gambar yang tersedia menunjukkan bahwa tidak terdapat *loading factor* yang nilainya dibawah 0,5 sehingga model sudah layak untuk dianalisis lebih lanjut. Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari variabel laten dapat dibedakan dengan jelas satu sama lain. Pengujian validitas dilakukan untuk mengukur apakah data yang telah didapat setelah penelitian merupakan data yang valid atau tidak, dengan menggunakan alat ukur yang digunakan. Berikut adalah nilai Fornell-Larcker Criterion dari penelitian ini yang dihitung menggunakan SmartPLS 3.0, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai Fornell-Larcker Criterion

	Average Variance Extracted (AVE)	√ AVE
Kepemimpinan Transformasional	0.681	0.825
Kepuasan Kerja	0.678	0.823
Komitmen organisasi	0.819	0.904
Kinerja Karyawan	0.778	0.882

Berdasarkan tabel diatas, akar kuadrat AVE dari setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain. Dari semua variabel memiliki nilai lebih dari 0,5. Oleh karena itu, data diatas tidak mengalami permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji. Menunjukkan bahwa semua konstruk atau variabel laten memiliki validitas diskriminan yang baik, dengan indikator pada setiap blok konstruk lebih dominan dibandingkan blok lainnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilihat pada nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang merupakan Teknik statistik yang digunakan untuk mengukur konsistensi dalam uji reliabilitas instrument. Untuk dapat melihat suatu konstruk dikatakan reliabel maka nilai *corbach's alpha* >0,6 dan *composite realibility* >0,7 (Wijaya, 2019).

Tabel 3. Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	0.850	0.895
Kepuasan Kerja	0.850	0.893
Komitmen Organisasi	0.945	0.958
Kinerja Karyawan	0.904	0.933

Terlihat pada table 3 pengujian reliabilitas terdapat kolom tabel *composite reability* dan semua variabel memiliki nilai lebih dari 0,7 dan kolom tabel *cronbach's alpha* lebih dari 0,6 oleh karena itu data diatas tidak mengalami permasalahan reliabilitas pada pengujian kali ini.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan analisis *inner model* (model struktural) yang mencakup *Output R-square*, *Path Coefficient* dan t-statistik. Untuk menentukan apakah hipotesis ditolak atau diterima perlu diperhatikan tingkat signifikan antara konstruk, t-statistik dan P-value. Dalam penelitian ini menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 untuk melakukan pengujian hipotesis, dengan nilai yang diperoleh melalui metode *bootstrapping*. Kriteria yang diterapkan dalam penelitian ini adalah t-statistik yang lebih besar dari 1,96 dan p-value < 0,05, terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Hasil Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.272	0.268	0.121	2.241	0.025
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.442	0.384	0.177	2.495	0.013
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi	0.531	0.533	0.182	2.922	0.004
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	-0.019	0.012	0.243	0.077	0.939
Komitmen Organisasi-> Kinerja karyawan	0.668	0.665	0.113	5.896	0.000

Hasil analisis statistik mengindikasikan hubungan langsung antar konstruk kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur 0,272, dengan t-statistik 2,241 dan p-value 0,025 dapat disimpulkan X1 terhadap Y berpengaruh positif dan signifikan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur 0,442, dengan t-statistik 2,495 dan p-value 0,013 dapat disimpulkan X2 terhadap Y berpengaruh positif dan signifikan. Selain itu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien jalur 0,531, t-statistik 2,992 dan p-value 0,004 kurang dari 0,05. Disisi lain pengaruh Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi memiliki koefisien jalur -0,019, t-statistik 0,077 dan p-value 0,939 lebih besar dari 0,05 artinya kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara statistik. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki jalur koefisien 0,668, t-statistik 5,896 dan p-value sebesar 0,000 kurang dari 0,05 mengkonfirmasi bahwa komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja keduanya berpengaruh dalam membentuk kinerja karyawan. Adapun kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh dalam membentuk komitmen organisasi dibandingkan kepuasan kerja. Komitmen organisasi juga dapat membentuk kinerja karyawan. Temuan ini menyoroti pentingnya pemimpin yang karismatik dan mampu mendorong karyawan untuk mengembangkan karirnya, melaksanakan pelatihan dan menyemangati karyawan dengan insentif serta *reward* sehingga karyawan bisa loyal terhadap instansi.

Tabel 5. Hasil Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.355	0.354	0.144	2.459	0.014
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	-0.013	0.006	0.167	0.075	0.940

Hasil analisis statistik perhitungan tidak langsung mengindikasikan adanya perbedaan signifikan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan koefisien senilai 0,355, t-statistik bernilai (2,459>1,96) dengan p-value 0,014 yang berarti berpengaruh positif dan signifikan. Disisi lain komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan koefisien senilai -0,013, t-statistik (0,075<1,96) dengan p-value 0,940 yang berarti berpengaruh negatif dan tidak signifikan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan pada Dinas Perhubungan Provinsi Banten, dapat dibuktikan dengan nilai *original sampel* 0,272, nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel bernilai (2,241>1,96) dengan nilai P-value 0,025. Yang artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mayoritas responden dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat kuat ditandai oleh tingginya stimulasi intelektual dimana, perilaku pimpinan dalam menciptakan ide dan gagasan baru untuk kemajuan pada sebuah organisasi, perilaku pemimpin yang menginspirasi dan mendorong karyawan terhadap prestasi kerja untuk mengoptimalkan tujuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu, yang juga melaporkan adanya pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Top, *et al.*, 2020).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai *original sampel* 0,442, nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel sebesar (2,495>1,96) dengan nilai P-value 0,013. Yang artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Responden mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja mereka sangat tinggi, yang ditandai oleh beberapa aspek utama. Pertama, upah yang diterima dianggap pantas dan seimbang dengan beban kerja yang dijalankan, memberikan rasa penghargaan yang memadai. Selain itu, kehadiran karyawan yang konsisten menunjukkan tingkat keterikatan dan kepuasan yang kuat terhadap lingkungan kerja. Para responden juga menghargai peluang yang disediakan oleh instansi untuk promosi dan pengembangan karier, yang menjadi dorongan motivasi bagi mereka. Selanjutnya, hubungan kerja yang baik antar karyawan tercermin dalam koordinasi yang efektif, menciptakan suasana kerja yang mendukung dan produktif. Komunikasi yang lancar serta keterlibatan aktif karyawan dalam berbagai kegiatan organisasi turut memperkuat rasa kepuasan mereka, karena mereka merasa dihargai dan berkontribusi secara signifikan terhadap kemajuan instansi. Semua faktor ini secara kolektif menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan bagi para karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang mengemukakan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Karyawan, Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan. Motivasi karyawan dan Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh positif dari Kompensasi terhadap Kinerja karyawan. Motivasi karyawan terbukti berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan dan Kepuasan kerja juga tidak terbukti menjadi mediasi pengaruh positif dari Motivasi karyawan terhadap Kinerja Karyawan (Fauzan, 2022). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai *original sample* 0,355, nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel (2,459>1,96) dengan nilai P-value 0,028. Komitmen organisasi ditandai dengan bentuk loyalitas dan identifikasi diri terhadap organisasi, sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuannya, komitmen pada organisasi tidak hanya menyangkut pada kesetiaan karyawan pada organisasi yang bersifat positif tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif satu sama lain dalam instansi. Yang artinya komitmen organisasi mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti meningkatkan komitmen organisasional secara signifikan. Lebih jauh lagi, komitmen organisasional ditemukan berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, sekaligus berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, komitmen organisasional menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap performa kerja karyawan secara keseluruhan (Budi *et al.*, 2020).

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan *original sample* -0,013 menandakan bahwa setiap kenaikan satu satuan kepuasan kerja justru diikuti penurunan

sangat kecil pada kinerja karyawan, jika melalui komitmen organisasi. Nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel bernilai ($0,075 < 1,96$) ini berarti tidak ada bukti cukup untuk menyatakan bahwa jalur mediasi tersebut signifikan, dengan nilai t yang hampir nol menunjukkan tidak ada hubungan berarti pada jalur mediasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang juga melaporkan adanya komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Kharisma, *et al.*, 2019).

Penelitian ini memberikan kontribusi yang penting dalam memperkaya literatur terkait pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, khususnya di sektor pemerintahan. Temuan ini menegaskan bahwa komitmen bisa bersifat administratif dan formalistik tidak didasarkan pada identifikasi terhadap visi organisasi. komitmen yang lemah berarti tidak menjadi jembatan efektif dari kepuasan menuju produktifitas. Selain itu, ada faktor lain seperti kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara langsung tanpa perlu adanya komitmen organisasi yang kuat dimana karyawan yang puas cenderung lebih antusias terlibat dan bekerja lebih keras sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui pengumpulan, pengelompokan, pengolahan data, analisis data dan interpretasi data mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Perhubungan Provinsi Banten, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi nilai kepemimpinan transformasional maka angka kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Provinsi Banten akan meningkat. 2). Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi nilai kepuasan kerja maka angka kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Provinsi Banten akan meningkat. 3). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional pada Dinas Perhubungan Provinsi Banten maka semakin tinggi angka komitmen organisasi. 4). Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya semakin rendah nilai kepuasan kerja yang dimiliki karyawan Dinas Perhubungan Provinsi Banten maka semakin rendah angka komitmen organisasi. 5). Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi komitmen organisasi karyawan pada Dinas Perhubungan Provinsi Banten maka semakin tinggi angka kinerja karyawan. 6). Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, artinya komitmen organisasi sebagai variabel intervening berperan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. 7). Komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya komitmen organisasi sebagai variabel intervening tidak berperan dalam memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Implikasi dalam penelitian ini yaitu pengembangan kepemimpinan transformasional dan peningkatan kepuasan kerja secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan komitmen organisasi, sehingga manajemen Dinas Perhubungan Provinsi Banten disarankan untuk fokus pada kedua aspek tersebut guna mencapai kinerja yang optimal. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan berupa sampel yang hanya berasal dari satu instansi pemerintah, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke sektor lain, serta

pendekatan kuantitatif yang kurang menggali aspek kualitatif yang mendalam. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas lokasi penelitian, menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif, serta mengeksplorasi variabel lain yang berpotensi memoderasi atau memediasi hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan guna mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif.

Acknowledgment

-

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator). Riau: Zanafa Publishing, 3.
- Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 147-156. <https://doi.org/10.53625/juremi.v2i1.2691>
- Budi, I. G. A. A. E., Surtha, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar:(Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi). *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1). <http://doi.org/10.36733/juima.v10i1.1071>
- Budiman, Aditya Ferlan Farhanuddin, Astri Ayulia Putri Setia, & Diella Jauza. (2022). Penerapan Etika Pelayanan Publik Dalam Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 19(1), 64–74. <https://doi.org/10.63309/Dialektika.V19i1.65>
- Darmadi, D., Pratama, G. D., Susanto, N., & Fitria, J. R. (2023). The impact of transformational leadership style and work environment on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 3(5), 1-6. <https://doi.org/10.55942/jebli.v3i5.241>
- Deddy, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(01), 171-185. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i01.17274>
- Fauzan, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Karyawan Di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(2), 1860-1880. <https://doi.org/10.31955/Mea.V6i2.2292>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Smartpls 3.0, Edisi 2. Universitas Diponegoro
- Girsang, M. J., & Syahrial, H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Persahaan Umum Perumahan Nasional Regional 1 Medan Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI)*, 2(1), 9-21. <http://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.461>
- Juliani, H. (2019). Diskresi Dalam Rekrutmen Pegawai Non Pegawai Negeri Sipil Setelah Pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja. *Administrative Law and Governance*

Journal, 2(2), 314-325. <https://doi.org/10.14710/alj.v2i2.314-325>

- Kharisma, M., Prasiliwati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(2), 135-150. <https://dx.doi.org/10.33370/jpw.v21i2.342>
- Laa, N. A. M., & Susanto, A. H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt BPR Tanaoba Lais Maneket. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 206-223. <http://doi.org/10.55606/jurima.v3i1.1523>
- Maranata, B. H., Widyaningtyas, D. P., & Istiqomah, A. N. (2022). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BUMN Kota Semarang. *Applied Research in Management and Business*, 2(2), 1-10. <https://doi.org/10.53416/arimbi.v2i2.120>
- Panji, I. G. N. A. A., Dewi, I. G. A. A. O., & Suardani, N. L. R. (2018). Pengaruh Implementasi Good Public Governance Dan Integritas Sistem Pelayanan Unggulan Terpadu (SIPUTU) Terhadap Kinerja Kepolisian Resor Karangasem. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 3(2), 209-225. <https://doi.org/10.38043/Jiab.V3i2.2140>
- Ragil, Z., & Solovida, G. T. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Bank BPD Jateng Cabang Pemalang). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2), 41-50. <https://doi.org/10.35829/magisma.v8i3.5761>
- Setiyaningtyas, N., & Hartutik, H. (2022). Transformational leadership of kindergarten school principal based on "integrity professionalism and entrepreneurship". *Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 8(3), 680-688. <https://doi.org/10.55942/jebli.v3i5.241>
- Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Waney, E. A., Tamengkel, L. F., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh transformational leadership dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan business unit BTN kantor cabang Manado. *Productivity*, 2(7), 612-616. <https://doi.org/10.33394/jk.v8i3.5761>
- Wijaya, A. (2019). Metode penelitian menggunakan smart PLS 03.
- Zaharani Hayati, et al. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (studi kasus Dinas Lingkungan Hidup Kota Tebing Tinggi). Sumatera: STIE Bina Karya. <http://doi.org/10.70021/mbp.v3i2.180>