

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN TANGERANG

Indri Ayuningtias¹, Mikrad²

Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Tangerang

Email : - indriayuningtias09@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan menerapkan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Data dikumpulkan melalui survei terhadap 85 pegawai, dan pengujian hipotesis statistik dilakukan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai R Square sebesar 71,2%, nilai t-statistik sebesar 1,991 > 1,98, dan p-value sebesar 0,023 < 0,05. Selain itu, Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) juga berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai R Square sebesar 33%, nilai t-statistik sebesar 5,962 > 1,98, dan p-value sebesar 0,000 < 0,05. Selanjutnya, Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai R Square sebesar 71,2%, nilai t-statistik sebesar 2,225 > 1,98, dan p-value sebesar 0,012 < 0,05. Terakhir, penelitian ini mengkonfirmasi bahwa Kepuasan Kerja (Z) berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) dan Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai t-statistik sebesar 5,300 > 1,98 dan p-value sebesar 0,030 < 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya fokus pada penerapan strategi kepemimpinan yang menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan meningkatkan kepuasan kerja guna mengoptimalkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

Article History

Received: April 2025

Reviewed: April 2025

Published: April 2025

Plagirism Checker No 223

DOI : Prefix DOI :

10.8734/Musyari.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Musyari



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance through Job Satisfaction as an intervening variable at the Tangerang Regency Transportation Agency. A quantitative approach was employed, utilizing Structural Equation Modeling (SEM) to examine the relationships between variables. Data were collected through a survey of 85 employees, and statistical hypothesis testing was conducted to measure the impact of each variable. The results indicate that Transformational Leadership Style (X) significantly influences Employee Performance (Y) with an R Square value of 71.2%, a t-statistic of 1.991 > 1.98, and a p-value of 0.023 < 0.05. Additionally, Transformational Leadership Style (X) significantly affects Job Satisfaction (Z) with an R Square value of 33%, a t-statistic of 5.962 > 1.98, and a p-value of 0.000 < 0.05. Furthermore, Job Satisfaction (Z) significantly influences Employee Performance (Y) with an R Square value of 71.2%, a t-statistic of 2.225 > 1.98, and a p-value of 0.012 < 0.05. Lastly, the study confirms that Job Satisfaction (Z) acts as an intervening variable, strengthening the relationship between Transformational Leadership Style (X) and Employee Performance (Y) with a t-statistic of 5.300 > 1.98 and a p-value of 0.030 < 0.05. These findings suggest that effective transformational leadership enhances employee performance both directly and indirectly through increased job satisfaction. Organizations should focus on implementing leadership strategies that foster a supportive work environment and employee satisfaction to optimize performance and achieve organizational goals.

Keywords: *Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Kantor Kabupaten Tangerang merupakan salah satu institusi vital yang memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di wilayah tersebut. Melalui pelaksanaan tugas pokok yang ada, diperlukan optimalisasi dalam menjalankan fungsinya, khususnya dalam pelayanan publik, yaitu pada aspek manajemen sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong pegawai untuk berinovasi dan memberikan kontribusi secara optimal. Namun, fakta menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang mengalami penurunan dalam 3 tahun terakhir. Fenomena ini disebabkan oleh menurunnya ketepatan waktu serta munculnya sikap malas dari sebagian pegawai. Permasalahan ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang masih kurang baik dan belum efektif dalam mengarahkan dan memotivasi pegawai.

No	Indikator	Target Standar	Tahun 2021		Tahun 2022		Tahun 2023	
			Hasil	Ket	Hasil	Ket	Hasil	Ket
1	Kualitas	90%	80	Baik	75	Baik	70	Cukup
2	Kuantitas	90%	80	Baik	80	Baik	70	Cukup
3	Inisiatif	90%	75	Baik	75	Baik	70	Cukup
4	Tanggung Jawab	80%	80	Baik	75	Baik	75	Baik
5	Ketepatan Waktu	90%	80	Baik	75	Baik	65	Kurang
6	Efektivitas	90%	80	Baik	80	Baik	70	Cukup
JUMLAH			475		460		420	
RATA RATA (%)			79%		77%		70%	

Table 1 . Data Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang

Pada tahun 2023, kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang mengalami penurunan. Skor ketepatan waktu turun menjadi 65, lebih rendah dibandingkan tahun 2021 yang mencapai 80 dan tahun 2022 sebesar 75. Indikator kinerja lainnya seperti kualitas, kuantitas, inisiatif, dan efektivitas juga menurun hingga mencapai skor 70. Sementara itu, indikator tanggung jawab tetap berada pada skor 75, yang masih tergolong baik namun lebih rendah dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Kinerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting bagi instansi untuk menilai sejauh mana pegawai mampu menjalankan tanggung jawab dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif sangat penting karena dapat mendorong kerja sama tim dan mendukung keberhasilan organisasi.

LANDASAN TEORI

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Iqbal, 2021) dalam Jurnal (Pionir: Jurnal Pendidikan:120) Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Berikut ini beberapa pengertian kepemimpinan transformasional dari beberapa sumber Jurnal. Kepemimpinan transformasional berorientasi kepada proses membangun komitmen menuju sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori kepemimpinan transformasional mempelajari cara para pemimpin mengubah budaya organisasi dan menata struktur organisasi serta melakukan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi.

Kinerja Karyawan

Menurut (Sapar, 2022) dalam (Jurnal Riset Inspirasi dan Kewirausahaan:8) Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian Kinerja Karyawan Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah:

- a. Karakteristik situasi,
- b. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan, dan
- c. ujuan-tujuan penilaian kinerja, sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

Sikap Para Karyawan Dan Manajer Terhadap Evaluasi Dalam melaksanakan kinerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut prestasi kerja. Kinerja disebut juga dengan prestasi kerja dan unjuk kerja. Prestasi kerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi sejauh mana kualitas seorang karyawan yang telah menghasilkan pekerjaan selama periode tertentu. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi untuk itu Kinerja (performance) adalah suatu tolak ukur atas hasil kerja setiap orang, bila seorang karyawan dikatakan berhasil dapat dilihat dari kinerjanya.

Kepuasan Kerja

Menurut (Semarak et al., 2019) daalam (Jurnal Semarak, Vol. 2, No.2) Kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang banyak dimensi artinya bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Perasaan ketidakpuasan kerja karyawan muncul pada saat harapan-harapan mereka tidak terpenuhi. Secara formal, kepuasan kerja adalah tingkat perusahaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut (Sunarta, 2019) Kepuasan kerja merupakan teori klasik dalam manajemen sumber daya manusia. Literatur tentang kepuasan kerja sudah muncul sejak pertumbuhan era industri tahun 1930-an, namun tetap masih diperlukan sampai saat ini. Upaya meraih kepuasan kerja sangat penting baik bagi individu maupun organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya mendorong perilaku positif seperti produktif, disiplin, patuh, inovatif, suka menolong, mengendalikan perilaku negatif kontra produktif seperti korupsi, pencurian, perusakan, dan keluar kerja namun juga berhubungan dengan kebahagiaan, kesehatan psikologis dan kualitas kehidupan pekerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu menggambarkan gejala alam dan sosial dengan angka-angka. Mengukur karakteristik fenomena tertentu berdasarkan kriteria

yang ditetapkan, sehingga menghasilkan data numerik yang mencerminkan kualitas dan kuantitas realitas yang diamati. Penelitian ini mengkaji hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat, dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang.

Tabel. 2 Operasional Variabel

No	Variabel	Skala	Indikator	Nomor Pertanyaan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Menurut (Iqbal, 2021) dalam Jurnal (Pionir: Jurnal Pendidikan:120) Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.	<i>Likert</i>	Memberi Teladan	1,2
			Mendorong Kinerja Bawahan	3,4
			Bertindak atas sistem nilai	5,6
			Meningkatkan kemampuan	7
			Menghadapi Permasalahan	8
2	Kinerja Karyawan (Y) 1) Menurut (Sapar, 2022) Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab.	<i>Likert</i>	Kualitas	9,10
			Kuantitas	11,12
			ketepatan waktu	13,14
			Kerja sama	15,16
3	Kepuasan Kerja (Z) Sebagai Variabel Intervening Menurut	<i>Likert</i>	Kinerja	17,18
			Perilaku Organisasi	19,20
			Kepuasan dalam Hidup	21,22

	(Semarak et al., 2019) Kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang banyak dimensi artinya bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi.		Kesejahteraan	23,24
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------	-------

Tabel. 3 Tingkat Skala Likert

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Ragu-Ragu
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Penelitian ini menggunakan teknik sampling probabilitas untuk memastikan adanya peluang yang sama bagi seluruh 108 pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang untuk terpilih. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling, yaitu pengambilan sampel tanpa mempertimbangkan jumlah populasi. Untuk mengatasi permasalahan dalam penelitian ini, dilakukan analisis terhadap data dan informasi yang diperlukan. Peneliti mengumpulkan data primer melalui telaah pustaka, wawancara, kuesioner, dan observasi, serta menggunakan rumus Slovin untuk menghitung jumlah sampel minimum dari 85 pegawai.

$$n = \frac{N}{1 + (n \times e)^2}$$

Dimana :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Margin error (0,05)

jadi :

$$\begin{aligned}n &= \frac{108}{1 + (108 \times 0,05)^2} \\ &= \frac{108}{1 + 30,25} \\ &= \frac{108}{31,25} = 3,456 \\ n &= \frac{108}{1,27} \approx 85,04\end{aligned}$$

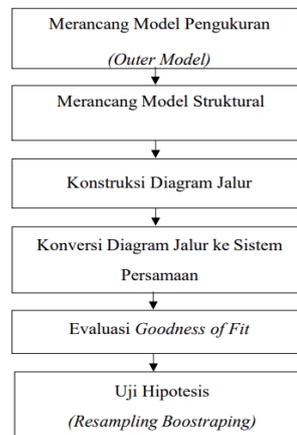
Penelitian ini mengolah dan menganalisis data menggunakan sumber primer dan sekunder untuk mencapai tujuan penelitian. Peneliti menggunakan analisis statistik deskriptif dan regresi dengan SmartPLS V4.0 pada sampel sebanyak 30 orang. Analisis tersebut meliputi Demografi Responden, Statistik Deskriptif, Uji Kualitas Data, Regresi Linier Berganda, R², dan Uji Hipotesis.

Tabel. 4 Demograsi Responden

Karakteristik Responden	Kategori	Jumlah Responden	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	68	62,96%
	Perempuan	40	37,03%
Usia	21-25	25	23,15%
	26-30	45	41,66%
	31-37	20	18,52%
	38-45	13	12,03%
	46-50	5	4,63%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	10	9,25%
	D3	25	23,14%
	S1	73	67,59%
Lama Bekerja	<1 Tahun	20	18,51%
	1-5 Tahun	33	30,55%
	6-10 Tahun	55	50,92%
Jabatan	Kabag Perencanaan	28	25,92%

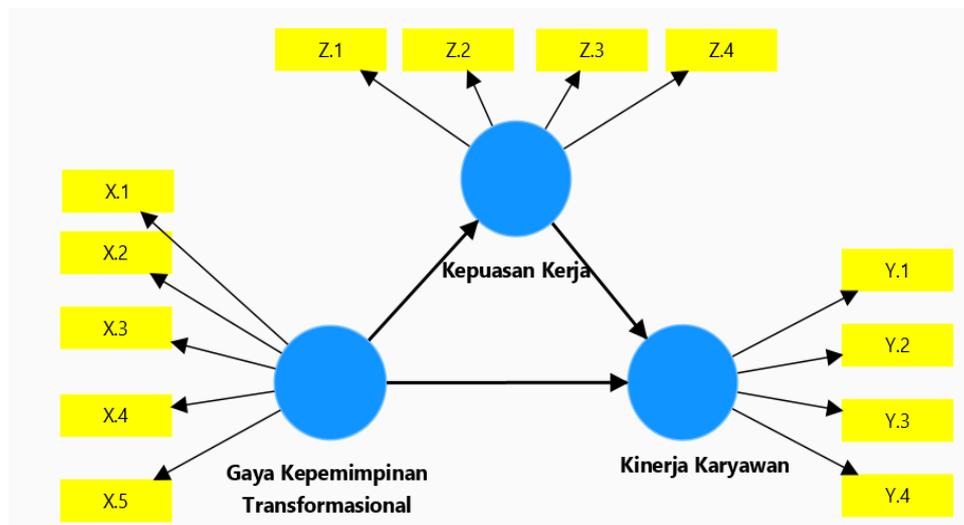
	Kabag Kepegawaian dan umum	29	26,85%
	Kabag Humas	26	24,07%
	Kabag Keuangan	25	23,14%

Peneliti menggunakan analisis SEM PLS, yaitu analisis yang menggabungkan pendekatan analisis faktor, model struktural, dan analisis jalur. SEM merupakan metode analisis statistik multivariat. Langkah-langkah analisis dengan metode PLS dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar. 1 Langkah-Langkah Analisis SEM PLS

Konstruksi Path Diagram pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar. 2



Gambar. 2 Diagram Jalur

Regresi linier berganda menguji hubungan antara variabel respons (Y) dan beberapa prediktor (X). Regresi ini memodelkan Y sebagai kombinasi linier atribut: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$, di mana a adalah konstanta, dan b mewakili koefisien regresi. Koefisien determinasi (**R²**) mengukur akurasi model, dengan R² yang disesuaikan menunjukkan proporsi varians yang dijelaskan. R² yang disesuaikan sebesar 0,70 berarti 70% varians dijelaskan, sementara 30% disebabkan oleh faktor eksternal. Ukuran sampel diklasifikasikan sebagai kecil ($n < 30$) atau besar ($n \geq 30$), menggunakan tabel-t untuk sampel kecil dan tabel-Z untuk sampel besar.

Uji F Simultan

Dalam Penelitian ini hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut :

1. $H_0 : \rho_3 = 0$ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z) simultan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang.
2. $H_a : \rho_3 \neq 0$ Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z) secara simultan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang.

Rumus yang digunakan Uji F untuk mengetahui pengaruh secara simultan (bersama-sama) antara variabel independent terhadap variabel dependent, berikut rumusnya

$$F_{hitung} = \frac{r^2/k}{(1 - r^2)/(n - k - 1)}$$

(Sumber : Sugiyono, 2018:184)

Keterangan :

r^2 : Koefisien Kolerasi Ganda

k : Jumlah Variabel Dependent

n : Jumlah Data (Responden)

Kriteria hipotesis diterima atau ditolak yaitu dengan membandingkan antara:

- a) Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- b) Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Uji T Parsial

Uji t Parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, yaitu dengan membandingkan t tabel dan t di hitung.

1) Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

$H_0 : \rho_2 = 0$ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antar Gaya Kepemimpinan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang

$H_a : \rho_2 \neq 0$ Terdapat pengaruh yang signifikan antar Gaya Kepemimpinan (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

2) $H_0 : \rho_2 = 0$ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antar

Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang

$H_a : \rho_2 \neq 0$ Terdapat pengaruh yang signifikan antar Kepuasan Kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

Rumus yang digunakan dalam pengujian Uji t ini dapat menggunakan mencari nilai t hitung dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r_1 \sqrt{n-2}}{\sqrt{(1 - r_1^2)}}$$

(Sumber : Sugiyono, 2018:184)

Keterangan :

t : Probabilitas

r : Koefisien Korelasi Parsial

n : Jumlah Sampel

Taraf yang dipakai adalah $\alpha = 0,05$ yang artinya kesimpulan yang diambil memiliki probabilitas kebenaran sebesar 95% atau toleransi kesalahan 5%. Pengujian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26. Kriteria untuk menerima atau menolak hipotesis didasarkan padaperbandingan antara nilai t hitung dan t tabel, dengan kriteria sebagai berikut:

a. Jika nilai t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

b. Jika nilai t hitung $>$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kriteria dikatakan signifikan jika nilai t hitung $>$ t tabel atau probability signifikansi $<$ 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penyajian Data

Penulis meneliti bagaimana Gaya Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Kinerja Karyawan, dengan menggunakan Kepuasan Kerja sebagai faktornya. Kuesioner berisi 24 pernyataan diberikan kepada responden. Hasilnya akan menjelaskan identitas responden, termasuk jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, dan lama bekerja.

Tabel. 5 Karakteristik responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	21	25%
2	Perempuan	64	75%
Total		85	100%

Tabel. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	Pendidikan	Jumlah	Presentase
1	SMA/SMK	52	61%
2	Diploms	1	1%
3	Sarjana	32	38%
Total		85	100%

Tabel. 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

NO	Usia	Jumlah	Presentase
1	21-25 Tahun	80	94 %
2	26-30 Tahun	3	4 %
3	31-45 Tahun	2	2%
Total		85	100%

2. Perhitungan Data

Penulis menganalisis data responden tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang. Data kuesioner yang diolah, dianalisis secara manual dengan perangkat lunak SmartPLS, digunakan untuk menjelaskan hasil penelitian. Berikut ini adalah tabel jawaban kuesioner responden.

Tabel. 8 Hasil Kuesioner Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

Pernyataan	STS		TS		RR		S		SS		Total
	Skor	%	Skor	%	Skor	%	Skor	%	Skor	%	
1	0	0	0	0	9	10,7%	60	70,5%	16	18,8%	85
2	0	0	0	0	11	13%	61	71,8%	13	15,2%	85
3	0	0	0	0	14	16,5%	57	67%	14	16,5%	85
4	0	0	0	0	9	10,7%	62	72,8%	14	16,5%	85
5	0	0	0	0	19	22,3%	55	64,7%	11	13%	85
6	0	0	1	1,1%	12	14,1%	58	68,3%	14	16,5%	85
7	0	0	0	0	9	10,7%	63	73,9%	13	15,4%	85
8	0	0	0	0	16	18,7%	55	64,8%	14	16,5%	85
Jumlah	0		1		99		471		109		680

(Sumber: Olah Data 2024)

Tabel. 9 Hasil Kuesioner Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan	STS		TS		RR		S		SS		Total
	Skor	%	Skor	%	Skor	%	Skor	%	Skor	%	
1	1	1,1%	0	0	13	15,2%	53	62,3%	18	21,1%	85
2	1	1,1%	0	0	12	14,2%	54	63,6%	18	21,1%	85
3	1	1,1%	1	1,1%	11	13%	57	67,2%	15	17,6%	85
4	1	1,1%	0	0	10	11,9%	60	70,5%	14	16,5%	85
5	0	0	1	1,1%	8	9,5%	68	80%	8	9,5%	85
6	1	1,1%	1	1,1%	5	5,8%	65	76,6%	13	15,4%	85
7	1	1,1%	0	0	11	13%	55	64,8%	18	21,1%	85
8	0	0	1	1,1%	11	13%	61	71,8%	12	14,1%	85
Jumlah	6		4		81		473		116		680

(Sumber: Olah Data 2024)

Tabel. 10 Hasil Kuesioner Kepuasan Kerja (Z)

Pernyataan	STS		TS		RR		S		SS		Total
	Skor	%	Skor	%	Skor	%	Skor	%	Skor	%	
1	1	1,1%	0	0	15	17,6%	58	68,3%	11	13%	85
2	1	1,1%	0	0	14	16,5%	64	75,2%	6	7,2%	85
3	1	1,1%	0	0	13	15,4%	62	72,8%	9	10,7%	85
4	1	1,1%	1	1,1%	14	16,5%	61	71,8%	8	9,5%	85
5	1	1,1%	1	1,1%	10	11,9%	64	75,2%	9	10,7%	85
6	1	1,1%	1	1,1%	9	10,7%	68	80%	6	7,2%	85
7	0	0	1	1,1	15	17,6%	57	67,1%	12	14,2%	85
8	0	0	1	1,1%	13	15,4%	58	68,3%	13	15,4%	85
Jumlah	6		5		103		492		74		680

(Sumber: Olah Data 2024)

Berdasarkan hasil survei dari ****85 responden**** dengan ****8 pertanyaan**** masing-masing:

- Gaya Kepemimpinan Transformasional: 471 Setuju, 109 Sangat Setuju, 99 Ragu-ragu, 1 Tidak Setuju, 0 Sangat Tidak Setuju.
- Kinerja Karyawan: 473 Setuju, 116 Sangat Setuju, 81 Ragu-ragu, 4 Tidak Setuju, 6 Sangat Tidak Setuju.
- Kepuasan Kerja: 492 Setuju, 74 Sangat Setuju, 103 Ragu-ragu, 5 Tidak Setuju, 6 Sangat Tidak Setuju.

3. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif membantu menjelaskan data melalui rata-rata yang diperoleh dari respons responden terhadap pernyataan untuk setiap variabel. Berikut ini adalah uji statistik untuk variabel X, Y, Z. Hasil yang diperoleh adalah:

Tabel. 11 Hasil Uji Statistika Deskriptif Gaya Kepemimpinan Transformatif (X)

	Rata- Rata	Median	Skala Min	Skala Max	Standar Devisian
X.1	4.082	4	3	5	0.536
X.2	4.024	4	3	5	0.531
X.3	4.000	4	3	5	0.574
X.4	4.059	4	3	5	0.517
X.5	3.906	4	3	5	0.587
X.6	4.000	4	2	5	0.594
X.7	4.047	4	3	5	0.507
X.8	3.976	4	3	5	0.594
Total	32.094	32	23	40	4.44

(Sumber: Olah Data 2024)

Tabel. 12 Hasil Uji Statistika Deskriptif Kinerja Karyawan (Y)

	Rata- Rata	Median	Skala Min	Skala Max	Standar Devisian
Y.1	4.024	4	1	5	0.686
Y.2	4.035	4	1	5	0.676
Y.3	3.988	4	1	5	0.677
Y.4	4.012	4	1	5	0.623
Y.5	3.976	4	2	5	0.485
Y.6	4.035	4	1	5	0.603
Y.7	4.047	4	1	5	0.667
Y.8	3.988	4	2	5	0.563
Total	32.105	32	10	40	5.14

(Sumber: Olah Data 2024)

Tabel. 13 Hasil Uji Statistika Deskriptif Kepuasan Kerja (Z)

	Rata- Rata	Median	Skala Min	Skala Max	Standar Devisian
Z.1	3.918	4	1	5	0.636
Z.2	3.871	4	1	5	0.570
Z.3	3.918	4	1	5	0.598
Z.4	3.871	4	1	5	0.629
Z.5	3.929	4	1	5	0.609
Z.6	3.906	4	1	5	0.566

Z.7	3.941	4	2	5	0.601
Z.8	3.976	4	2	5	0.594
Total	31.330	32	10	40	4.083

(Sumber:

Olah Data 2024)

Berdasarkan Tabel 3.7 dan 3.8, variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki:

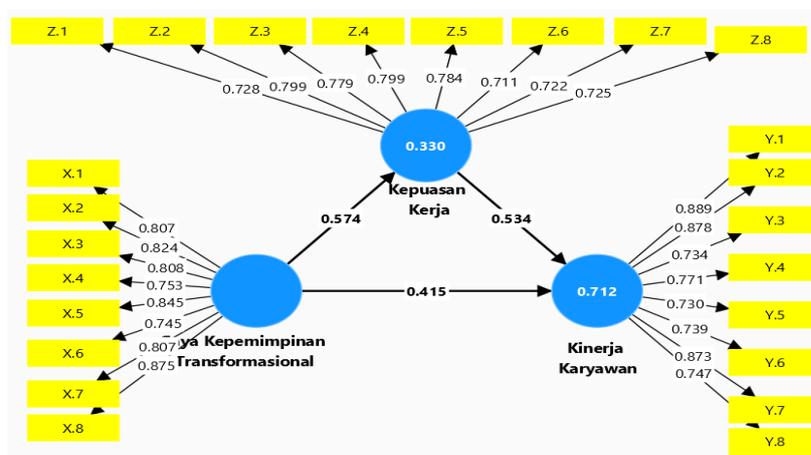
- Skor rata-rata tertinggi (4,082): Responden setuju bahwa "Atasan saya selalu menunjukkan sikap profesional dalam setiap interaksi kerja."
- Skor rata-rata terendah (3,906): Responden setuju bahwa "Setiap kebijakan dan prosedur kerja dijalankan dengan disiplin."

Berdasarkan Tabel 3.9, variabel Kepuasan Kerja menunjukkan:

- Skor rata-rata tertinggi (3,976): Responden setuju bahwa "Perusahaan menyediakan kesempatan yang cukup untuk pengembangan pribadi."
- Skor rata-rata terendah (3,871): Responden setuju bahwa "Saya merasakan perhatian dan arahan yang membangun dari pimpinan"* dan *"Nilai-nilai perusahaan sejalan dengan nilai-nilai pribadi saya."

4. Analisis SEM PLS

Pengujian Outer Model



Gambar. 3 Diagram Kontruksi Jalur

Pengujian model luar mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk, dengan fokus pada validitas konvergen. Pengujian ini menilai seberapa baik setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya menggunakan SmartPLS, yang ditunjukkan dalam tabel pemuatan luar. Suatu indikator valid jika nilainya melebihi 0,7; nilai yang lebih rendah harus dihilangkan. Validitas konvergen diuji menggunakan pemuatan luar dan nilai Average Variance Extracted (AVE). Tabel di bawah ini menyajikan faktor pemuatan luar yang diproses menggunakan perangkat lunak SEM-PLS.

Tabel. 14 Nilai Loading Factor

Variabel	Indikator	Loading Factor	Batas (<i>Cut Off</i>)	Hasil Uji
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X.1	0.807	0.70	Valid
	X.2	0.824	0.70	Valid
	X.3	0.808	0.70	Valid
	X.4	0.753	0.70	Valid
	X.5	0.845	0.70	Valid
	X.6	0.745	0.70	Valid
	X.7	0.807	0.70	Valid
	X.8	0.875	0.70	Valid
Kinerja Karyawan	Y.1	0.889	0.70	Valid
	Y.2	0.878	0.70	Valid
	Y.3	0.734	0.70	Valid
	Y.4	0.771	0.70	Valid
	Y.5	0.730	0.70	Valid
	Y.6	0.739	0.70	Valid
	Y.7	0.873	0.70	Valid
	Y.8	0.747	0.70	Valid
Kepuasan Kerja	Z.1	0.728	0.70	Valid
	Z.2	0.799	0.70	Valid
	Z.3	0.779	0.70	Valid
	Z.4	0.799	0.70	Valid
	Z.5	0.784	0.70	Valid
	Z.6	0.711	0.70	Valid
	Z.7	0.722	0.70	Valid
	Z.8	0.725	0.70	Valid

(Sumber: Olah Data 2024)

Uji validitas konvergen menunjukkan bahwa semua indikator pada setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,70, yang menegaskan bahwa data tersebut valid untuk penelitian lebih lanjut. Nilai korelasi di atas 0,70 menunjukkan hubungan yang signifikan antara variabel yang diukur dengan instrumen yang berbeda.

Tabel. 15 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Batas	Hasil Uji
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.654	0.50	Valid
Kinerja Karyawan	0.637	0.50	Valid
Kepuasan Kerja	0.572	0.50	Valid

(Sumber: Olah Data 2024)

Suatu variabel dikatakan valid jika AVE-nya melebihi 0,50. Berdasarkan tabel 4.10, semua variabel yang diuji memenuhi persyaratan ini, yang mengonfirmasi validitas konvergen. Langkah berikutnya adalah uji Validitas Diskriminan menggunakan nilai pemuatan silang, di mana suatu indikator harus memiliki nilai tertinggi pada masing-masing variabelnya.

Tabel.16 Nilai Cross Loading

	Gaya Kpepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
X.1	0.807	0.622	0.513
X.2	0.824	0.642	0.443
X.3	0.808	0.552	0.420
X.4	0.753	0.511	0.420
X.5	0.845	0.554	0.484
X.6	0.745	0.479	0.376
X.7	0.807	0.659	0.475
X.8	0.875	0.616	0.454
Y.1	0.582	0.889	0.659
Y.2	0.550	0.878	0.654
Y.3	0.726	0.734	0.643
Y.4	0.759	0.771	0.659
Y.5	0.375	0.730	0.499
Y.6	0.454	0.739	0.572
Y.7	0.547	0.873	0.663
Y.8	0.485	0.747	0.518
Z.1	0.299	0.657	0.728
Z.2	0.368	0.634	0.799
Z.3	0.520	0.577	0.779
Z.4	0.646	0.606	0.799
Z.5	0.544	0.554	0.784
Z.6	0.328	0.592	0.711
Z.7	0.366	0.526	0.722
Z.8	0.325	0.529	0.725

(Sumber: Olah Data 2024)

Tabel. 17 Nilai Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability	Batas	Uji
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.924	0.928	0.70	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.918	0.924	0.70	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.839	0.898	0.70	Reliabel

(Sumber: Olah Data 2024)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai > 0,7, memenuhi validitas diskriminan yang ditunjukkan oleh nilai outer loading > 0,70 untuk setiap variabel. Berdasarkan Tabel 3.13, semua variabel yang diuji memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,7, yang menegaskan reliabilitas dan kemampuan setiap indikator dalam merepresentasikan variabelnya masing-masing.

Evaluasi Inner Model

Tabel. 18 Nilai R Square dan Adjusted R Square

Variabel	R Square	Adjusted R square
Kinerja Karyawan	0.712	0.705
Kepuasan Kerja	0.330	0.322

(Sumber: Olah Data 2024)

Kinerja Karyawan memiliki nilai R² sebesar 0,712, yang berarti 71,2% variasinya dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional, sementara 28,8% dipengaruhi oleh faktor lain. Kepuasan Kerja memiliki nilai R² sebesar 0,330, yang menunjukkan bahwa 33% variasinya dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan, sedangkan 67% dipengaruhi oleh faktor lain. Uji Goodness of Fit (GoF) mengevaluasi hubungan antara model pengukuran dan struktural, dengan nilai yang dikategorikan sebagai Kecil (0–0,25), Netral (0,25–0,36), dan Besar (>0,36).

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = Ave = 0.654 + 0.637 + 0.572 = 1.863$$

$$= 1.863 \div 3 = 0.621$$

$$R^2 = 0.712 + 0.330 = 1.042$$

$$= 1.042 \div 2 = 0.521$$

$$GoF = \sqrt{(0.621 \times 0.521)} = 0.323$$

$$= \sqrt{0.323}$$

$$= 0.569$$

Nilai GoF sebesar 0,569 menunjukkan kecocokan yang kuat antara model pengukuran dan model struktural dalam menjelaskan data penelitian. Model tersebut andal dan efektif menjelaskan fenomena yang diteliti, menunjukkan kualitas keseluruhan yang sangat baik.

Uji Hipotesis

Tahap pengujian hipotesis bukanlah formalitas ritual penelitian kuantitatif, melainkan kewajiban formal dengan tujuan agar hasil pengujian dapat digunakan untuk menarik simpulan penelitian dan sekaligus menentukan penelitian selanjutnya. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel. Berikut ini adalah model penelitiannya:

Tabel. 19 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel	Original Sample	T Statistic	P-Value	Kesimpulan
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan	0.415	1.991	0.023	H1 Diterima
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja	0.574	5.962	0.000	H2 Diterima
Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	0.534	2.225	0.012	H3 Diterima

(Sumber: Olah Data 2024)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Kinerja Karyawan dengan t-statistik $1,991 > 1,98$ dan nilai-p $0,023 < 0,05$. Demikian pula, Gaya Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Kepuasan Kerja, ditunjukkan oleh t-statistik $5,962$ dan nilai-p $0,000$. Selain itu, Kepuasan Kerja memengaruhi Kinerja Karyawan, dengan t-statistik $2,225$ dan nilai-p $0,012$, yang mengonfirmasi pengaruhnya.

Tabel. 20 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Original Sample	T Hitung	P-Value	Kesimpulan
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	0.307	5.300	0.030	H4 Diterima

(Sumber: Olah Data 2024)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Nilai t-statistik sebesar $5,300$ dan nilai p sebesar $0,030$, mengonfirmasi pengaruh tersebut.

Interpretasi Hasil Penelitian

Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian terhadap 85 karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang ini menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan nilai R^2 sebesar $71,2\%$, t-statistik $1,991 > 1,98$, dan nilai p sebesar $0,023 < 0,05$. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dan dukungan karyawan yang lebih baik meningkatkan kinerja dan berdampak positif.

Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian terhadap 85 karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang ini menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z), dengan nilai R^2 sebesar 33% , t-statistik $5,962 > 1,98$, dan nilai p sebesar $0,000 < 0,05$. Temuan tersebut menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif meningkatkan kepuasan kerja dan menumbuhkan keharmonisan di tempat kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian terhadap 85 pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang ini menemukan bahwa Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai R^2 sebesar 71,2%, t-statistik $2,225 > 1,98$, dan p-value $0,012 < 0,05$. Kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik, didorong oleh lingkungan kerja yang kondusif, hubungan yang baik, dan penghargaan yang adil. Organisasi harus meningkatkan kepuasan kerja untuk meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja secara keseluruhan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Penelitian terhadap 85 pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang ini menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening, dengan nilai R^2 sebesar 33%, t-statistik $5,300 > 1,98$, dan p-value sebesar $0,030 < 0,05$. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa Kepuasan Kerja memperkuat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian Terdahulu

Tabel. 20 Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun) dan Judul Penelitian	Variabel Sama	Variabel Beda	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Efendi, Suryono Fiton, Moch. Khusnul (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di fraksi	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kinerja Pegawai (Y1), Kepuasan Kerja (Y2)	Kompetensi (X2), Pengembangan Karir (X3)	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif.	Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

	PKB DPR RI				
2	<p>Asriani,, AsrianiMintarti,, SriZA,, Saida Zainurossalamia (2020), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1), Kinerja (Y1), Kepuasan Kerja(Y2)</p>	<p>Budaya Organisasi (X2)</p>	<p>Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai variable intervening dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>
3	<p>Hidayat, MuhammadHalim , DidinSuharja, Asep (2021), Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai</p>	<p>Kepuasan Kerja(X1), Kinerja Pegawai(Y1)</p>	<p>Kompensasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X3)</p>	<p>Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif</p>	<p>Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kompensasi secara positif dan signifikan mempengaruhi baik kepuasan kerjamaupun kinerja pegawai, yang artinya system</p>

					<p>pemberian kompensasi dirasakan sangat baik oleh pegawai dan sesuai harapan pegawai</p>
4	<p>Hilmawan, Ipan (2021), Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Multi Pratama Azalea, Kragilan, Banten)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), Kinerja Karyawan (Y1), Kepuasan Kerja(Y2)</p>	<p>Disiplin Kerja(X1)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, analisis data, uji instrument, uji asumsi klasik, uji T, analisis jalur variabel intervening dan uji sobel dengan perhitungan melalui SPSS v20.</p>	<p>Hasil Penelitian ini menunjukkan pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan kepuasan kerja</p>
5	<p>Zeindra, Febby AriefLukito, Hendra (2020), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang dengan Kepuasan</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kinerja Pegawai (Y1), Kepuasan Kerja (Y2)</p>	<p>Budaya Organisasi (X2)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif</p>	<p>Hasil analisis penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasankaryawan,</p>

	Kerja sebagai Mediasi				serta kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Romlah, Lala Widyastuti, Titing (2024), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Rsupn Dr Cipto Mangunkusumo Jakarta	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kinerja Karyawan (Y1), Kepuasan Kerja (Y2)	Budaya Organisasi (X2), Motivasi (X3)	Penelitian ini memanfaatkan paradigma positivis dengan teknik kuantitatif dengan desain eksplanatori atau kausal	hasil penelitian diperoleh bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

7	<p>Taufik Wibisono Hasanah, Karunia wati Murniyati, Dwi (2022), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sales Promotion Girls Di Gramedia Madiun</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), Kinerja Karyawan (Y1) ,Kepuasan Kerja (Y2)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1)</p>	<p>Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif</p>	<p>Hasil Penelitian ini menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan sama sama berpengaruh positif signifikan</p>
8	<p>Ratnaningrum, RatnaningrumHar yanti, Fitri Nurhidayat, Erwan (2022), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kinerja Karyawan (Y1), Kepuasan Kerja (Y2)</p>	<p>Lingkungan Kerja (X2)</p>	<p>Studi ini merupakan penelitian deskriptif kausalitas yang dirancang untuk menguji hipotesis</p>	<p>Hasil Penelitian ini menunjukkan pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja sama-sama berpengaruh positif signifikan.</p>

9	<p>Siahaan, Joi RikardoRianti, IrnaPutri Pratiwi, Retno (2021), Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Mediasi</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepuasan Kerja (Y2)</p>	<p>Keterkaitan Kerja (Y1), Motivasi (Y3)</p>	<p>Pendekatan penelitian ini dengan penelitian kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung pada keterikatan kerja pada karyawan PT. Bumimulia Indah Lestari dengan adanya mediasi motivasi.</p>
10	<p>Sugiono, Edi Darmadi, Darmadi Efendi, Suryono (2021), Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X2), Kinerja Pegawai (Y1), Kepuasan Kerja (Y2)</p>	<p>Kompensasi (X1), Kompetensi (X3)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pusdatin.</p>

Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional memenuhi kebutuhan pengikut, meningkatkan kesadaran terhadap masalah, dan memotivasi upaya ekstra untuk mencapai tujuan (Triyanti, 2019). Kepemimpinan ini mengarahkan dan mendorong bawahan untuk bekerja secara efisien. Kepuasan kerja, yang penting dalam manajemen sumber daya manusia

sejak tahun 1930-an, meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan psikologis (Sunarta, 2019). Studi oleh Asriani et al. (2020) dan Salim & Fadhila (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional mengembangkan pengikut, meningkatkan kesadaran terhadap masalah, dan memotivasi upaya ekstra untuk mencapai tujuan (Triyanti, 2019). Kinerja karyawan bergantung pada motivasi, kemampuan, dan kejelasan tugas, yang mencerminkan kualitas dan kuantitas kerja (Setyo Widodo & Yandi, 2022). Studi oleh Amalia et al. (2021), Sariningrum & Febrian (2023), dan Murali & Aggarwal (2020) mengonfirmasi dampak positifnya terhadap kinerja. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja telah menjadi hal yang krusial dalam manajemen sumber daya manusia sejak tahun 1930-an, yang mendorong perilaku positif, produktivitas, dan kesejahteraan (Sunarta, 2019). Kinerja, yang dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan kejelasan tugas, mencerminkan pencapaian karyawan (Setyo Widodo & Yandi, 2022). Sebagai variabel intervening, kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Kinerja bergantung pada motivasi, kemampuan, dan kejelasan tugas, yang mencerminkan pencapaian karyawan (Setyo Widodo & Yandi, 2022). Kepuasan kerja tetap vital untuk produktivitas dan kesejahteraan (Sunarta, 2019). Penelitian menegaskan bahwa gaya kepemimpinan meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja (Adha et al., 2019). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

KESIMPULAN

Seperti yang telah disampaikan dalam pendahuluan, optimalisasi manajemen sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja instansi, khususnya dalam pelayanan publik. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan yang dibangun di awal dengan temuan faktual mengenai penurunan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Tangerang selama tiga tahun terakhir. Penurunan ini tercermin dari

melemahnya ketepatan waktu, sikap kerja, dan indikator kinerja lainnya yang secara keseluruhan berdampak pada efektivitas pelayanan publik. Salah satu faktor yang teridentifikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kondisi ini adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang tidak adaptif terhadap dinamika organisasi dapat mengurangi motivasi kerja, memperlemah disiplin, dan menurunkan semangat inovasi pegawai. Maka dari itu, dibutuhkan model kepemimpinan yang lebih partisipatif, komunikatif, dan mampu membangun iklim kerja yang positif.

Penelitian ini membuka ruang pengembangan untuk studi lanjutan, khususnya terkait pengaruh variabel lain yang belum ditelaah secara mendalam, seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, serta faktor eksternal yang turut memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Mengacu pada temuan [Hasibuan, 2016], kombinasi antara gaya kepemimpinan yang efektif dan pengelolaan sumber daya manusia yang baik berperan penting dalam peningkatan performa organisasi sektor publik. Sebagai rekomendasi, disarankan agar instansi melakukan evaluasi berkala terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan serta memperkuat sistem pengembangan kompetensi pegawai. Selain itu, studi selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif secara lebih mendalam untuk menggali hubungan kausal antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai dalam jangka panjang. Memberikan pernyataan bahwa apa yang diharapkan, seperti yang dinyatakan dalam "Pendahuluan" akhirnya dapat mengakibatkan "Hasil dan Diskusi", sehingga ada komparabilitas. Selain itu dapat juga ditambahkan prospek pengembangan hasil penelitian dan prospek penerapan studi lanjutan. Hindari Data Statistik dan Sampaikan pula rekomendasi untuk penelitian berikutnya berdasarkan sumber.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, S., Wandu, D., & Susanto, Y. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2(1), 61–72. <http://e-jurnal.lppmunsera.org/index.php/JEV/article/view/1062>
- Almaududi, S., Syukri, M., & Astuti, C. P. (2021). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Mexicana Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(1), 96. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i1.233>
- Almigo, N. (2022). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Psyche*, 1(1), 50–60.
- Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, D. B. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, 21(2), 128–138. <https://doi.org/10.47467/mk.v21i2.935>
- Anggara, A., & Nursanti, T. D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT Fuli Semitexjaya. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 2(2), 83. <https://doi.org/10.35384/jemp.v2i2.106>

- As-Syafi, J. U. I. (2020). Kinerja Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. 16–33.
- Asriani, A., Mintarti, S., & ZA, S. Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(3), 217–234. <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i3.126>
- Barokah, S., Ramlah, S., Teguh Pratama, W. C., Cahyani, R. N., & Purwanti, A. (2023). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ekonomi, Akutansi Dan Manajemen Nusantara*, 2(1), 22–28. <https://doi.org/10.55338/jeama.v2i1.57>
- Creswell Levitt, H. M., Bamberg, J. W., Frost, D. M., Suárez-orozco, C., Appelbaum, M., Cooper, H., Kline, R., Mayo.Wilson, E., Nezu, A., & Rao, S. (n.d.). Reporting Standards for Qualitative Research in Psychology: The APA Publications and Communications Board Task Force Report. *American Psychologist*, 1(2), 26–46. http://search.proquest.com.ezp-prod1.hul.harvard.edu/docview/61476746?accountid=11311%5Cnhttp://sfx.hul.harvard.edu/hvd?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:socabsshell&atitle=The+Victim+Ideology+of+Whit
- Gesi, B., Laan, R., & Lamaya, F. (2019). Manajemen Dan Eksekutif Burhanudin. 3(2), 1–23.
- Harahap, B. (2019). Pengaruh Biaya Produksi Dan Harga Jual Terhadap Laba Penjualan Pada PT Shimano Batam. *Jurnal Akuntansi Barelang*, 3(2), 12–19. <https://doi.org/10.33884/jab.v3i2.1208>
- Haryati Djonu, J., E. H. J. FoEh, J., & Man, S. (2023). Pengaruh Sarana Kerja, Kepemimpinan dan Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Penelitian Terapan*, 1(1), 67–76. <https://doi.org/10.38035/jpmppt.v1i1.173>
- Iqbal, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 10(3), 119–129. <https://doi.org/10.22373/pjp.v10i3.12187>
- Lucky Meilasari, L. E., Parashakti, R. D., Justian, J., & Wahyuni, E. (2020). Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(6), 605–619. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i6.296>
- Martias, L. D. (2021). Statistika Deskriptif Sebagai Kumpulan Informasi. *Fihris: Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 16(1), 40. <https://doi.org/10.14421/fhrs.2021.161.40-59>
- Mohammad, S. A. H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Keryawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pemerintahan Desa Wonokerto Kec. Dukun Kab. Gresik). 1–23.
- Nabilah Maulidah Az-Zahroh, Cindy Safvitri, Surya Andhika Putra, & Mochammad Isa Anshori.

- (2023). Kajian Teori Kepemimpinan Situasional Dan Kepuasan Kerja : Studi Literature Review. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 131–154. <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i3.784>
- Nilda, janna miftahul. (2021). Variabel dan skala pengukuran statistik. *Jurnal Pengukuran Statistik*, 1(1), 1–8.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Nurmadiyah, N. (2018). Manajemen Sarana Dan Prasarana. *Al-Afkar : Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 30–50. <https://doi.org/10.32520/afkar.v6i1.190>
- Palilu, A. (2022). Pembangunan Infrastruktur Transportasi terhadap Produk Domestik Regional Bruto. *CV Azka Pustaka*, 13(30), 1–13.
- Pps, J., Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>
- Prayogi, A. (2022). Telaah Konseptual Pendekatan Kuantitatif Dalam Sejarah. *Kalpataru: Jurnal Sejarah Dan Pembelajaran Sejarah*, 8(1). <https://doi.org/10.31851/kalpataru.v8i2.8970>
- Rahmawati, C., Fitriani, D., Haira, F., & Panorama, M. (2022). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan, Kepercayaan, Dan Loyalitas Nasabah (Studi Kasus Bank Muamalat Kantor Cabang Palembang). *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(7), 1073–1088. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i7.123>
- Rianto, M. (2021). Pengaruh Financial Knowledge, Pendapatan dan Social influence terhadap Minat Menggunakan Aplikasi Pembayaran Digital pada Generasi Milenial Islam di Kota Bekasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(03), 1858–1865. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jiedoi:http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i3.3620>
- Rianto, S. (2019). Pengaruh Keunggulan Produk, Mutu Strategi Dan Keunggulan Biaya, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di Kabupaten Tegal). *Solusi*, 16(4), 107–124. <https://doi.org/10.26623/slsi.v16i4.1670>
- Rivai, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Tranfomasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85–95. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Rosalina, M., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 10(1), 18–32. <https://doi.org/10.37932/j.e.v10i1.26>

- Ruhansih, D. S. (2017). Efektivitas Strategi Bimbingan Teistik Untuk Pengembangan Religiusitas Remaja (Penelitian Kuasi Eksperimen Terhadap Peserta Didik Kelas X SMA Nugraha Bandung Tahun Ajaran 2014/2015). *QUANTA: Jurnal Kajian Bimbingan Dan Konseling Dalam Pendidikan*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.22460/q.v1i1p1-10.497>
- Salim & Fadhila. (2023). *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 68–76.
- Sapar, J. F. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra International Tbk Daihatsu Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2), 101–107. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v6i2.350>
- Saputri, A. D., Handayani, S., & DP, M. K. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Karyawan PT Putra Karisma Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(1), 25–42. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v2i1.211>
- Semarak, J., Kerja, T. K., Semarak, J., & Bird, B. (2019). artinya adalah tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi lingkungan kerja dan iklim organisasi yang berdampak pada Motivasi kerja Pegawai di BlueBird Pool Tanah Kusir Jakarta selatan dan H. 2(2), 164–179.
- Setyo Widodo, D., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>
- Siagian, S. (n.d.). *Bahan_1_Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_pa* (1).
- Sihombing, P. L. T., & Batoebara, M. U. (2019). Strategi Peningkatan Kinerja Dalam Pencapaian Tujuan. *Jurnal Publik Reform UND HAR MEDAN*, 6, 1–16.
- Siregar, H. D., Wassalwa, M., Khairina Janani, & Harahap, I. S. (2022). Analisis Uji Hipotesis Penelitian Perbandingan Menggunakan Statistik Parametrika. *Al Itihadu Jurnal Pendidikan*, 1(1), 3. <https://jurnal.asrypersadaquality.com/index.php/alittihadu/article/view/44%0Ahttps://jurnal.asrypersadaquality.com/index.php/alittihadu/article/download/44/74>
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja (Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta). *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75.
- Suparyanto, 2020. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Suparyanto dan Rosad (2015 (Vol. 5, Issue 3).
- Suriani, N., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan*

Islam, 1(2), 24–36. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.55>

- Tri Biasti Sariningrum, & Wenny Desty Febrian. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Yayasan Pendidikan Internal Audit). *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 3(2), 136–142. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v3i2.212>
- Triyanti, D. P. B. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi, Umkm, Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Barito Timur. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik & Bisnis*, 3(1), 87–101. <http://jurnal.stiatabalong.ac.id>
- Triyanto, E., Sismoro, H., & Laksito, A. D. (2019). Implementasi Algoritma Regresi Linear Berganda Untuk Memprediksi Produksi Padi Di Kabupaten Bantul. *Rabit : Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Univrab*, 4(2), 66–75. <https://doi.org/10.36341/rabit.v4i2.666>
- Utomo, D., Zainuddin, & Syamsuddin, N. (2022). Определение Причин Возникновения Резонансных Вибраций Трубопроводов Свежего Пара Энергоблока № 1 Нововоронежской Аэс-2. *Serambi Konstruktivis*, 4(8), 14–20. <https://doi.org/10.56304/s0040363622080021>
- Wahyudi, R. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Rs 'Aisyiyah Kudus. *Jurnal Studi Manajemen Bisnis*, 3(2). <https://doi.org/10.24176/jsmb.v3i2.11265>
- Wenno, M. W. (2019). Hubungan antara Work Life Balance dan Kepuasan Kerja pada Karyawan di PT PLN PERSERO Area Ambon. *Jurnal Maneksi*, 7(1), 47–54. <https://doi.org/10.31959/jm.v7i1.86>
- Widayati, C., H. Rahardjo, T., & Febriyanti, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi*, 22(3), 466–485. <https://doi.org/10.24912/je.v22i3.286>
- Wiyono, B., Sekolah, K., Magetan, M., Doktor, M., & Tulungagung, I. (2019). Hakikat Kepemimpinan Transformasional Oleh : Bambang Wiyono.
- Yam, J. H., & Taufik, R. (2021). Hipotesis Penelitian Kuantitatif. *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*. 3(2), 96–102.
- Youla Diknasita Gahagho, Tri Oldy Rotinsulu, & Dennij Mandei. (2021). Pengaruh Literasi Keuangan Sikap Keuangan Dan Sumber Pendapatan Terhadap Perilaku Pengelolaan Keuangan Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsrat Dengan Niat Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal EMBA*, 9(1), 543–555.