

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA APARATUR NEGARA: ANALISIS PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR

**Muktar Redy Susila**

Prodi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya  
*e-mail: muktarredysusila@stiesia.ac.id*

**Fastha Aulia Pradhani**

Prodi Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya  
*e-mail: fasthaauliapradhani@stiesia.ac.id*

**Juwita Sari**

Prodi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya  
*e-mail: juwitasari@stiesia.ac.id*

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of transformational leadership on performance through the mediating role of job satisfaction. Using a quantitative approach and Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS), this study examines relationships among variables: transformational leadership as the exogenous variable, job satisfaction as the mediator, and performance as the endogenous variable. Data were collected through purposive sampling from employees at the State Treasury Service Office (KPPN) in the Gerbangkertosusila area, East Java Province. The results from 120 samples show that job satisfaction significantly mediates the effect of transformational leadership on performance. This indicates that job satisfaction plays a key role in channeling transformational leadership's impact on employee performance. Additionally, findings reveal a direct effect of transformational leadership on performance and of job satisfaction on performance. Thus, leadership practices that inspire and motivate directly improve performance, while higher job satisfaction correlates with better performance. Job satisfaction serves as a vital motivational factor, fostering comfort, recognition, and productivity, ultimately enhancing performance quality.*

**Keywords:** Leadership Transformation, Job Satisfaction, Performance

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui peran mediasi kepuasan kerja. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antara variabel. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, sementara kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediator, dan kinerja sebagai variabel endogen. Data penelitian diperoleh melalui sampel purposive, dengan responden yang merupakan pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di wilayah Gerbangkertosusila, Provinsi Jawa Timur. Hasil analisis dari 120 sampel yang didapat menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Artinya, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menyalurkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Temuan ini juga mengindikasikan adanya pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, serta pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja. Artinya, Pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja berarti bahwa praktik kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan mendorong inovasi pada pegawai secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, semakin baik pula kinerja mereka. Kepuasan kerja berperan sebagai faktor motivasi penting yang membuat pegawai merasa nyaman, dihargai, dan lebih produktif dalam lingkungan kerja mereka, sehingga meningkatkan kualitas kinerja mereka.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja

## PENDAHULUAN

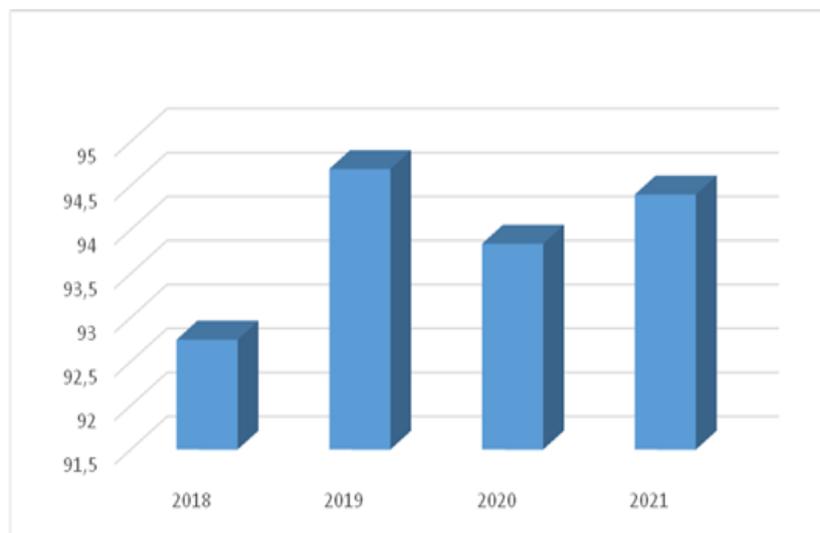
Kinerja merupakan hasil akhir yang menjadi tolok ukur dari suatu kegiatan (Zega, 2022). Kinerja yang baik menjadi harapan setiap organisasi untuk mencapai tujuan operasional maupun strategisnya. Kinerja dapat diukur secara individu maupun kelompok, di mana kinerja individu mengukur pencapaian hasil kerja seseorang, sementara kinerja kelompok mengukur hasil kerja secara agregat dari sekelompok individu. Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah kepuasan kerja pegawai, yang

berperan penting dalam memotivasi pegawai untuk berkontribusi secara optimal (Ali et al., 2022). Kepuasan kerja diyakini mampu meningkatkan produktivitas karena memberikan dorongan bagi pegawai untuk bekerja lebih giat.

Dalam konteks kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan sebagai faktor yang dapat meningkatkan kesejahteraan emosional pegawai. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada pemberian motivasi, dukungan, serta inspirasi kepada pegawai sehingga mereka merasa dihargai dan nyaman dalam bekerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Ali et al., 2022). Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya seiring dengan perubahan lingkungan dan teknologi. Adaptasi ini penting, terutama pada masa perubahan besar seperti pandemi COVID-19, yang menuntut pemimpin agar dapat menavigasi organisasi melalui berbagai kendala dan transformasi.

Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya masih kurang menggali peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja di sektor publik, khususnya di Indonesia. Penelitian ini berupaya memberikan kebaruan dengan menganalisis peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Mengkaji lebih dalam mengenai peran mediasi yang menjadi signifikan, karena pemahaman mengenai mekanisme mediasi dapat memperkuat kebijakan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai.

Oleh karena itu, studi ini mengambil objek di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) wilayah Gerbangkertosusila, Provinsi Jawa Timur. KPPN sebagai salah satu lembaga pemerintahan yang memegang fungsi penting dalam mengelola perbendaharaan negara memerlukan kinerja yang optimal dari setiap pegawai, baik dalam melayani internal organisasi maupun eksternal. Mengingat pentingnya tugas KPPN dalam pelaksanaan kewenangan perbendaharaan negara, kinerja pegawai KPPN menjadi aspek yang sangat penting dalam menjaga kualitas layanan publik. Kantor KPPN di area Gerbangkertosusila dipilih sebagai objek penelitian karena beroperasi di kawasan metropolitan Surabaya, yang merupakan pusat aktivitas ekonomi terbesar kedua di Indonesia setelah Jakarta. Tingginya volume layanan di kawasan ini menuntut kinerja prima dari pegawai KPPN, terutama dalam menjaga kualitas pelayanan di masa pandemi yang mengalami tantangan adaptasi terhadap layanan online.



Gambar 1: Indeks Kepuasan Masyarakat  
Sumber: <https://djpb.kemenkeu.go.id> Diolah (2022)

Kinerja KPPN selama ini juga dipantau melalui Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagai indikator pelayanan. Perubahan besar dalam metode pelayanan akibat pandemi, misalnya pengalihan ke layanan daring, sempat menurunkan tingkat kepuasan masyarakat pada tahun 2020. Setelah adaptasi lebih lanjut, IKM menunjukkan peningkatan kembali pada tahun-tahun berikutnya. Dalam upaya menjaga dan

meningkatkan IKM, KPPN Gerbangkertosusila setiap tahunnya melakukan evaluasi kinerja dari tingkat pelaksana hingga pimpinan.

Apabila dilihat dari segi pelayanan, yang lebih banyak interaksi dengan pihak luar adalah pegawai level pelaksana dari KPPN. Untuk level pelaksana di area Gerbangkertosusila terdiri dari sekitar 120 pegawai. Angka 120 pegawai tersebut sudah mencakup kantor-kantor yang berukuran besar (Tipe A1) dan kantor yang berukuran kecil (Tipe A2). Kinerja dari 120 pegawai tersebut harus diamati dan dievaluasi setiap periodenya. Untuk mencapai kinerja yang optimal tentunya diperlukan sesosok pemimpin yang mampu memimpin setiap unit kerjanya (Wokas et al., 2022). Setiap pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan jaman, baik dari segi teknologi maupun lingkungan yang ada. Pada masa COVID-19 terjadi, sesosok pemimpin harus mampu menanggapi keadaan dan harus mampu menyesuaikan diri untuk memimpin dengan adanya perubahan. Apabila transformasi kepemimpinan tidak dimiliki oleh seorang pemimpin, maka akan berdampak terhadap kinerjanya maupun bawahannya (Kuswady & Hendarsjah, 2022). Apabila kinerja pegawai dari bawahan hingga atasan menurun, maka akan diikuti kinerja dari unit kerja dan akan berdampak terhadap kinerja institusi.

Selain itu, kinerja pegawai merupakan hal yang sangat menarik untuk diteliti karena kinerja yang tinggi merupakan hal yang pokok dalam peningkatan kualitas pelayanan kepada publik yang akan berdampak pada kepuasan masyarakat, dimana kunci pelayanan publik terdiri dari Tangibles, Emphaty, Responsiveness, Reliability, dan Assurance (Kanaf et al., 2022). Pada sektor publik di Indonesia, khususnya organisasi FinanceGov dimana Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap kinerja layanan sangat diperhatikan, diukur serta dievaluasi secara profesional melalui Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja pada sektor pemerintahan dilakukan pada akhir tahun dengan melihat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang dikombinasikan dengan nilai perilaku sehingga menghasilkan Nilai Kinerja Pegawai (NKP). Pada lingkup Direktorat Jenderal Perbendaharaan FinanceGov, sistem pengelolaan kinerja dilaksanakan berbasis pada Balance Scorecard (BSC) yang dilandasi oleh Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan FinanceGov. Dalam peraturan tersebut, kinerja yang dikelola adalah kinerja organisasi dan kinerja pegawai. Menurut peraturan tersebut, setiap pegawai akan dinilai kinerjanya berdasarkan aspek Capaian Kinerja Pegawai (CKP), Nilai Perilaku (NP), Nilai Kinerja Pegawai (NKP), dan Nilai Tugas Tambahan (NTT).

Adapun faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja dari pegawai KPPN yaitu transformasi leadership dan kepuasan kerja. Menurut Taga et al. (2022), transformasi leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian mereka diperoleh hasil bahwa dengan adanya transformasi leadership dapat meningkatkan kinerja pegawai. Apabila transformasi leadership suatu institusi bagus, maka akan diikuti kenaikan kinerja dari karyawan dan apabila tranformasi leadership suatu institusi tidak bagus, maka akan diikuti penurunan kinerja dari karyawan. Faktor selanjutnya yang diduga mempengaruhi kinerja dari pegawai KPPN yaitu kepuasan kerja. Menurut Nurrohmat dan Lestari (2021), kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian mereka diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan pegawai rendah, maka akan diikuti kenaikan kinerja dari karyawan dan apabila kepuasan kerja suatu institusi rendah, maka akan diikuti penurunan kinerja dari karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menganalisis lebih dalam mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai KPPN dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi baru bagi pengembangan literatur dalam bidang kepemimpinan dan kinerja di sektor publik di Indonesia, serta menyajikan rekomendasi yang relevan bagi KPPN dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui gaya kepemimpinan yang adaptif.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan cerminan dari hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang individu dalam suatu organisasi selama periode tertentu, yang diukur berdasarkan tanggung jawab dan kewenangan yang diberikan oleh pimpinan (Pradana et al., 2022). Secara umum, kinerja tidak hanya menunjukkan sejauh mana seseorang menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang menjadi kewajibannya tetapi juga menunjukkan efektivitas dan efisiensi seseorang dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Pradana et al. (2022), kinerja juga berkaitan dengan produktivitas dari suatu kegiatan yang dapat dinilai berdasarkan

aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Terdapat beberapa indikator utama yang umumnya digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam konteks organisasi, antara lain:

1. **Kualitas Kerja**

Kualitas kerja merujuk pada tingkat ketelitian, kecermatan, dan standar yang dicapai dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Indikator ini menilai sejauh mana pekerjaan yang dihasilkan sesuai atau bahkan melebihi ekspektasi dan standar yang telah ditetapkan. Kualitas kerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan mampu menghasilkan output yang memuaskan tanpa banyak kesalahan dan dengan hasil yang dapat diandalkan oleh organisasi.

2. **Kuantitas Kerja**

Kuantitas kerja mengukur volume atau jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Indikator ini dapat berupa jumlah tugas yang diselesaikan, unit barang yang diproduksi, atau laporan yang disusun dalam periode yang ditentukan. Kuantitas kerja penting sebagai indikator produktivitas karena menunjukkan kemampuan seorang karyawan untuk menghasilkan output dalam jumlah yang optimal sesuai target organisasi.

3. **Ketepatan Waktu Kerja**

Ketepatan waktu kerja menunjukkan sejauh mana seorang karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu yang telah ditentukan. Ketepatan waktu sangat penting dalam menjaga alur kerja yang lancar di dalam organisasi, karena keterlambatan dapat berdampak pada departemen lain atau pada keberhasilan proyek secara keseluruhan. Ketepatan waktu juga mencerminkan kemampuan karyawan dalam mengatur waktu, prioritas, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas.

### **Pengaruh Transformasi Leadership Terhadap Kinerja**

Kepemimpinan merupakan sebuah rangkaian proses membuat orang melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan juga bisa digambarkan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain agar berperilaku sesuai dengan keinginannya. Transformasi leadership adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi. Transformasi leadership memiliki peran penting dalam menyebabkan perubahan dalam manajemen organisasi yang efektif. Taufik (2019) menyebutkan bahwa para pemimpin transformasional (transformational leadership) pada prinsipnya memiliki empat perilaku atau indikator yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Transformasi leadership dapat mempengaruhi kinerja (Taga et al., 2022). Untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi, dibutuhkan transformasi leadership yang bagus. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Zakaria et al., (2023), juga menunjukkan hasil bahwa transformasi leadership memberikan pengaruh signifikan positif terhadap kinerja polisi di Polres Karawang. Transformasi leadership dan budaya organisasi juga sama-sama dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan di PTPN IX Batujamus, bahkan transformasi leadership lebih memberikan pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan tersebut (Anshari, 2022). Oleh sebab itu hipotesis pertama pada penelitian ini yaitu:

**H1: Transformasi leadership berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.**

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Menurut Arianto (2017) kepuasan kerja yang lebih tinggi akan mengarah pada kinerja staf yang lebih tinggi dan pada akhirnya menghasilkan kinerja organisasi yang lebih tinggi, dimana kepuasan kerja dapat diukur berdasarkan indikator berikut: beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan oleh departemen manajemen, gaji atau upah, promotion, rekan kerja, dan observasi atau supervise. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja (Nurrohmat & Lestari, 2021). Untuk meningkatkan kinerja, manajemen perlu memperhatikan kepuasan dari pegawai (Sari, J., & Fuadati, S. R. (2022), Sari, J., et al., (2023)). Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Jakarta Utara. (H. J. Steven & Prasetyo, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Sari & Hadijah (2016), juga

menunjukkan hasil yang sama yaitu selain disiplin, kerja kepuasan kerja juga memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja dari pegawai dinas pendidikan di Jawa Barat. Selanjutnya hipotesis kedua pada penelitian ini yaitu:

## **H2: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.**

### **Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Transformasi Leadership Terhadap Kinerja**

Memediator merupakan variabel perantara yang menghubungkan satu variabel dengan variabel lainnya. Pada penelitian ini variabel mediatornya yaitu kepuasan kerja. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan pegawai adalah pemimpin yang handal dan profesional. Pemimpin yang handal dapat mengarahkan bawahannya untuk menghadapi segala perubahan yang ada. Sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu harus mampu beradaptasi dengan hal yang baru dan bisa bertransformasi untuk melakukan perubahan. Kepuasan yang tercipta akan berdampak terhadap kinerja pegawai. Secara teori, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh transformasi leadership terhadap kinerja karyawan (Sumarno et al., 2022). Hasil tersebut juga pernah diperoleh dari penelitian yang membahas mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Kepuasan Kerja (Sulistiowati, 2024). Penelitian yang juga pernah dilakukan oleh S. Steven & Yanuar (2024) juga menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda, kepuasan dapat secara efektif memediasi pengaruh transformasi leadership terhadap kinerja karyawan di perusahaan XYZ. Berdasarkan kedua penelitian tersebut, hipotesis ketiga pada penelitian ini yaitu:

## **H3: Kepuasan kerja memediasi pengaruh transformasi leadership terhadap kinerja secara positif**

## **METODE PENELITIAN**

### **Sampel Penelitian**

Data yang dipakai dalam penelitian ini merupakan data primer dengan populasinya adalah semua pegawai yang memiliki jabatan pelaksana (staf) di kantor Kantor Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb). Teknik pengambilan sampel yang dipakai menggunakan teknik non probability sampling yaitu jenis Quota Sampling. Pada teknik ini, penentuan sampel yang diambil berdasarkan dengan pertimbangan khusus dari peneliti diantaranya efisiensi waktu, biaya penelitian, serta kantor area dengan aktivitas pelayanan yang tinggi. Maka sampel yang diambil hanya berfokus pada staf pegawai tetap dan masih aktif di kantor penempatan area Gerbangkertosusila (Gresik, Bangkalan, Mojokerto, Surabaya, Sidoarjo, dan Lamongan) yang terdapat pada area layanan Kantor Pelayanan kota Surabaya, kota Sidoarjo, kota Mojokerto, dan kabupaten Lamongan berjumlah 120 pegawai.

### **Operasional Variabel**

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yang digunakan yaitu endogen, eksogen, dan mediator. Variabel endogen serupa dengan variabel dependen memiliki arti yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya (Susila et al., 2022) (Susila et al., 2020). Pada penelitian ini variabel endogennya yaitu kinerja. Variabel eksogen serupa dengan variabel independen memiliki arti yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lainnya (Susila & Pradhani, 2022). Pada penelitian ini variabel eksogennya yaitu transformasi leadership dan kepuasan kerja. Variabel mediator atau variabel perantara merupakan variabel yang menjadi perantara pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen (Mas' ud & Jalaluddin, 2022). Pada penelitian ini, kepuasan kerja berperan menjadi dua yaitu sebagai variabel eksogen dan variabel mediator.

Semua variabel pada penelitian ini merupakan sebuah konstruk artinya variabel tidak dapat diukur secara langsung namun menggunakan beberapa indikator yang tersaji melalui beberapa item pernyataan dalam kuisioner. Untuk variabel transformational leadership terdiri dari 7 pernyataan yang diadaptasi dari Buil et al., (2019) yaitu sebagai berikut.

1. Atasan-langsung mampu mengkomunikasikan visi organisasi secara jelas.
2. Atasan-langsung dapat memperlakukan staf secara individual serta memberi dukungan dan melakukan pengembangan bagi karyawannya.
3. Atasan-langsung memberikan motivasi dan penghargaan pada karyawannya
4. Atasan-langsung mampu memupuk kepercayaan antar karyawan dalam tim

5. Atasan-langsung mampu mendorong untuk memecahkan masalah dengan cara baru
6. Atasan-langsung mampu menerapkan nilai-nilai organisasi dalam kehidupan nyata

Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan 7 indikator (Paais & Pattiruhu, 2020) yaitu sebagai berikut.

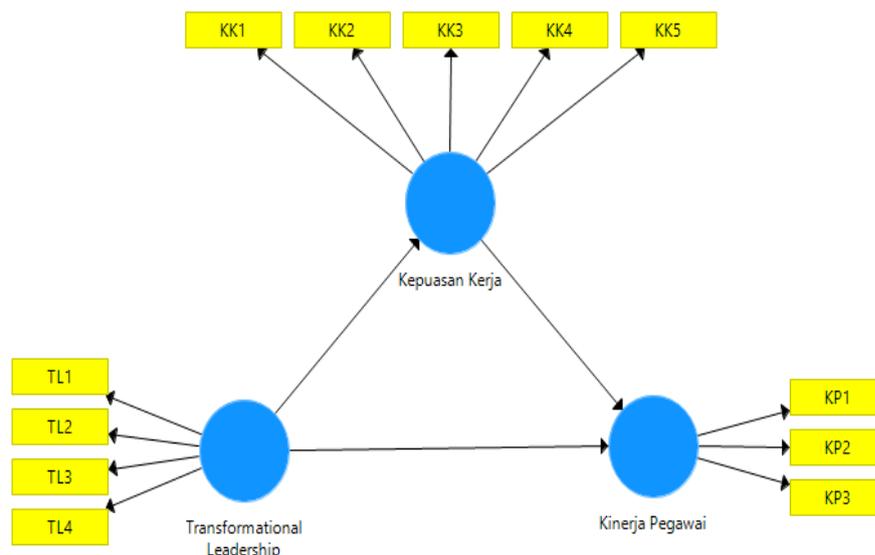
1. Adanya keseimbangan antara kualitas kerja dan kualitas hidup secara pribadi
2. Adanya kebanggaan bekerja di organisasi tersebut
3. Adanya motivasi untuk terus bekerja secara aktif dan optimal
4. Adanya inspirasi dari orang disekitar lingkungan
5. Adanya kepuasan dalam bekerja secara tim di organisasi
6. Organisasi mau mendengar keluhan dan memberikan saran atas keluhan saya
7. Organisasi menunjukkan antusiasme terhadap pengembangan karir karyawan

Indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja pegawai menggunakan 6 indikator (Inuwa, 2016) yaitu sebagai berikut.

1. Mampu memahami kriteria evaluasi kinerja organisasi
2. Mampu memahami pekerjaan dan cara menjalankannya
3. Memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
4. Memiliki catatan kehadiran yang baik di organisasi
5. Mampu melaksanakan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien
6. Mampu memahami peraturan dan prosedur standar (SOP) terkait tugas pekerjaan

### Teknik Olah Data

Untuk menjawab hipotesis pada penelitian digunakan metode SEM PLS. Tahapan metode PLS yaitu mengevaluasi model pengukuran melalui convergent validity, discriminant validity, dan validity; evaluasi model struktural melalui koefisien determinasi dan prediction relevance (Risnandar, 2022); dan melakukan pengujian hipotesis menggunakan uji t hasil bootstrapping. Untuk mengevaluasi model pengukuran digunakan patokan angka 0,7. Apabila semua pengukuran pada evaluasi model diatas 0,7 maka model sudah layak digunakan untuk dianalisis lebih lanjut (Widanengsih, 2022). Untuk hasil uji t, variabel dapat dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai p-value kurang dari 0,05 (Susila, 2022) (Susila, 2020). Adapun gambar model struktural dari penelitian disajikan pada Gambar 2 sebagai berikut.



Gambar 2: Model Struktural Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini, memiliki beragam karakteristik seperti yang tersaji pada Tabel di bawah ini.

| Karakteristik              | Frekuensi | Persentase |
|----------------------------|-----------|------------|
| <b>Jenis Kelamin</b>       |           |            |
| Laki-laki                  | 54        | 45         |
| Perempuan                  | 66        | 55         |
| <b>Usia</b>                |           |            |
| 27 – 42 tahun              | 38        | 32         |
| 42 – 55 tahun              | 41        | 34         |
| > 55 tahun                 | 41        | 34         |
| <b>Pendidikan Terakhir</b> |           |            |
| SMA                        |           |            |
| D1                         | 39        | 33         |
| D3                         | 7         | 6          |
| D4                         | 12        | 10         |
| S1                         | 4         | 3          |
| S2                         | 51        | 43         |
|                            | 7         | 6          |
| <b>Lama Bekerja</b>        |           |            |
| < 10 tahun                 | 10        | 8          |
| 10 – 19 tahun              | 60        | 50         |
| 20 – 30 tahun              | 25        | 21         |
| > 30 tahun                 | 25        | 21         |

Pada Tabel di atas dapat ditunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan perempuan. Hanya sebagian kecil responden yang berada pada kelompok usia 27-42 tahun, serta sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1, dengan lama bekerja antara 10-19 tahun.

#### Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Terdapat tiga evaluasi pada model pengukuran yaitu convergent validity, discriminant validity, dan reliability. Untuk convergent reliability diukur dengan outer loading dan nilai Average Variance Extracted (AVE). Kondisi yang diharapkan yaitu nilai dari outer loading dan AVE lebih dari 0,6. Tabel 1 merupakan output dari *cross loading*.

**Tabel 1**  
*Cross Loading*

| Indikator | <i>Transformational Leadership</i> | Kepuasan Kerja | Kinerja Pegawai |
|-----------|------------------------------------|----------------|-----------------|
| TL1       | <b>0,928</b>                       | 0,548          | 0,570           |
| TL2       | <b>0,801</b>                       | 0,468          | 0,434           |
| TL3       | <b>0,846</b>                       | 0,487          | 0,519           |
| TL4       | <b>0,857</b>                       | 0,476          | 0,490           |
| KK2       | 0,541                              | <b>0,835</b>   | 0,592           |
| KK3       | 0,446                              | <b>0,886</b>   | 0,533           |
| KK4       | 0,477                              | <b>0,861</b>   | 0,629           |
| KK5       | 0,422                              | <b>0,771</b>   | 0,409           |
| KP1       | 0,507                              | 0,615          | <b>0,884</b>    |
| KP2       | 0,473                              | 0,572          | <b>0,859</b>    |
| KP3       | 0,506                              | 0,466          | <b>0,773</b>    |

Dapat dilihat bahwa indikator dari variabel transformasi leadership yaitu pengaruh ideal (TL1), motivasi inspirasional (TL2), stimulasi intelektual (TL3), dan pertimbangan individual (TL4) memiliki skor outer loading diatas 0,6. Nilai outer loading untuk indikator dari variabel kepuasan yaitu beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan oleh departemen manajemen (KK1), gaji atau upah (KK2), promotion (KK3), rekan kerja (KK4), dan observasi atau supervise (KK5) sudah diatas 0,6. Untuk nilai outer loading

indikator dari variabel kinerja pegawai yaitu kualitas kerja (KP1), kuantitas kerja (KP2), dan ketepatan waktu kerja (KP3) sudah memenuhi dengan yang disyaratkan.

**Tabel 2**  
**Score Average Variance Extracted (AVE)**

| Variabel                    | AVE   |
|-----------------------------|-------|
| Transformational Leadership | 0,738 |
| Kepuasan Kerja              | 0,727 |
| Kinerja Pegawai             | 0,705 |

variabel yaitu transformasi leadership sebesar 0,738, kepuasan kerja sebesar 0,727, dan kinerja pegawai sebesar 0,705 sudah diatas 0,6. Sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel yang digunakan pada penelitian ini sudah memenuhi kondisi convergent reliability.

Untuk discriminant validity dapat diukur dengan cross loadings. Output cross loading menunjukkan skor outer loading suatu indikator terhadap variabelnya dan terhadap variabel lainnya yang diamati. Harapan yang diinginkan yaitu nilai outer loading memiliki skor yang paling tinggi terhadap variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Berdasarkan output cross loadings yang ditunjukkan oleh Tabel 1, nilai cross loading dari indikator terhadap variabelnya, menunjukkan nilai yang lebih besar jika dibandingkan nilai cross loading indikator tersebut terhadap variabel lainnya yang ada pada model.

Untuk reliability dapat diukur dengan cronbach's alpha dan composite reliability. Diharapkan nilai cronbach's alpha dan composite reliability yang diperoleh lebih dari 0,7. Berikut adalah output dari cronbach's alpha dan composite reliability berdasarkan data penelitian.

**Tabel 3**  
**Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

| Variabel                    | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|-----------------------------|------------------|-----------------------|
| Transformational Leadership | 0,881            | 0,918                 |
| Kepuasan Kerja              | 0,906            | 0,930                 |
| Kinerja Pegawai             | 0,790            | 0,877                 |

Berdasarkan ouput pada Tabel 3, diperoleh bahwa nilai cronbach's alpha dan composite reliability dari masing-masing variabel memiliki nilai lebih dari 0,7, Hal ini menunjukkan bahwa tiap – tiap indikator dapat dikatakan reliabel dan memiliki akurasi, konsistensi, serta ketepatan dalam mengukur variabel tersebut.

#### **Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Terdapat dua evaluasi pada model struktural yaitu koefisien determinasi dan prediction relevance. Untuk output koefisien determinasi disajikan pada Tabel 4 sebagai berikut.

**Tabel 4**  
**Nilai R Square**

| Variabel Endogen | R Square |
|------------------|----------|
| Kepuasan Kerja   | 0,333    |
| Kinerja Pegawai  | 0,500    |

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh nilai koefisien determinasi untuk kepuasan kerja sebesar 33,3%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh transformasi leadership sebesar 33,3%,

sisanya yaitu 66,7% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak ada pada model. Besar nilai koefisien determinasi untuk kinerja pegawai sebesar 50,0%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh transformasi leadership dan kepuasan kerja sebesar 50,0%, sisanya yaitu 50,0% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak ada pada model.

Dari nilai koefisien determinasi yang tersaji pada Tabel 5, dapat dicari nilai prediction relevance sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,333)(1 - 0,555)$$

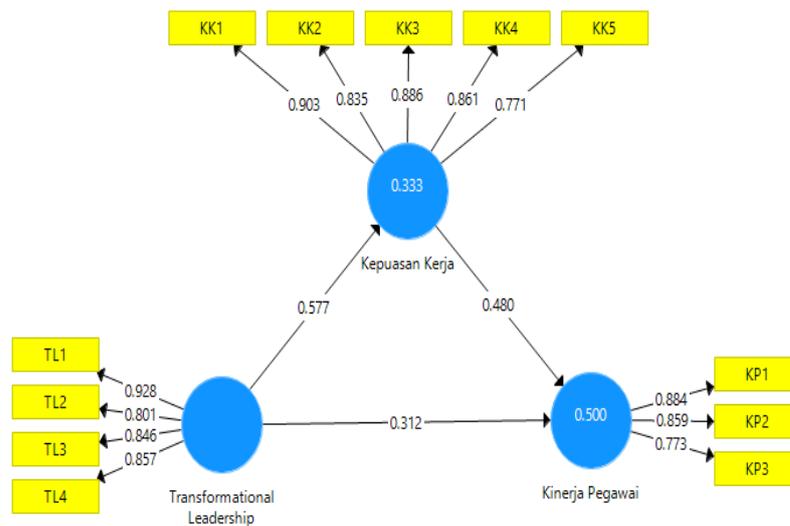
$$Q^2 = 0,667$$

Nilai  $Q^2$  yang didapatkan adalah 0,667 (besar karena  $0,667 > 0$ ), nilai tersebut menunjukkan variabel eksogen memiliki kemampuan prediksi model yang baik, dengan kata lain variabel eksogen sudah sesuai dan mampu menerangkan variabel endogen pada model.

## Pengujian Hipotesis

### Uji Pengaruh Langsung

Uji pengaruh langsung merupakan pengujian variabel eksogen terhadap endogen secara langsung. Berdasarkan Gambar 2, terdapat tiga pengujian secara langsung. Tidak semua hubungan secara langsung pada Gambar 2 dianalisis, dikarenakan pada hipotesa penelitian ini hanya menguji dua hubungan secara langsung saja yaitu pengaruh transformasi leadership terhadap kinerja pegawai dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 3: Model Struktural Penelitian Beserta Nilai Koefisien**

Adapun hasil uji secara langsung disajikan pada Tabel 5 berikut ini:

**Tabel 5**  
**Uji t Pengaruh Langsung**

| Variabel  | Kefisien | T-Statistik | P-Values |
|---|----------|-------------|----------|
| Transformasi <i>Leadership</i> -> Kinerja Pegawai | 0,312    | 3,659       | 0,000    |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai                 | 0,480    | 6,141       | 0,000    |

Berdasarkan Tabel 5 didapatkan informasi bahwa nilai p-value untuk semua pengujian diperoleh nilai sebesar 0,00. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen. Besar koefisien pengaruh transformasi leadership terhadap kinerja pegawai

sebesar 0,312, artinya jika transformasi leadership naik satu satuan, maka kinerja pegawai akan naik sebesar 0,312 satuan. Begitu juga sebaliknya, jika transformasi leadership turun satu satuan, maka kinerja pegawai akan turun sebesar 0,312 satuan. Besar koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,480, artinya jika kepuasan kerja naik satu satuan, maka kinerja pegawai akan naik sebesar 0,312 satuan. Begitu juga sebaliknya, jika kepuasan kerja turun satu satuan, maka kinerja pegawai akan turun sebesar 0,312 satuan.

### Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pada uji ini, dianalisis pengaruh tidak langsung. Peran dari variabel mediator yaitu memediasi pengaruh dari variabel eksogen terhadap endogen. Tabel 6 merupakan hasil pengujian dari pengaruh tidak langsung.

**Tabel 6**  
**Uji Pengaruh Tidak Langsung**

| Variabel  | Koefisien | T-Statistik | <i>P-Values</i> |
|---|-----------|-------------|-----------------|
| Transformasi <i>Leadership</i> -><br>Kepuasan Kerja -> Kinerja<br>Pegawai | 0,277     | 4,606       | 0,000           |

Pada Tabel 6 diperoleh nilai p-values sebesar 0,00, angka tersebut kurang dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediator mampu memediasi pengaruh dari transformasi leadership terhadap kinerja pegawai.

## PEMBAHASAN

Hasil pengujian diperoleh informasi bahwa transformasi leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pihak manajemen dari KPPN harus memperhatikan kepemimpinan pada institusi tersebut agar kinerja pegawai dapat meningkat. Ukuran kinerja yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu kerja dari pegawai akan meningkat apabila pemimpin melakukan tugasnya dengan baik. Pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada, akan membuat karyawan semakin baik kinerjanya. Seseorang pemimpin merupakan role model bagi bawahannya. Apabila pemimpin tidak mampu memberikan contoh yang baik bagi bawahannya maka akan diikuti penurunan kinerja dari pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Taga et al., (2022) yaitu transformasi leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan terdapat hubungan positif antara keduanya. Sehingga hipotesis pertama dari penelitian ini dapat diterima.

Hasil pengujian kepuasan kerja terhadap kinerja diperoleh hasil bahwa kepuasan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja bisa diukur menggunakan beberapa indikator yaitu beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan oleh manajemen, gaji atau upah, promotion, rekan kerja, dan observasi atau supervise. Apabila kepuasan kerja tercipta maka para pegawai KPPN akan merasa nyaman dan semangat saat bekerja. Berbeda lagi apabila kepuasan kerja tidak tercipta, motivasi pegawai akan turun sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai yang akan berimbas terhadap kinerja atasan dan unit kerja. Kepuasan kerja dari pegawai harus diciptakan agar semua target yang diberikan dapat dicapai oleh pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa kepuasan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan memiliki hubungan positif. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari (Nurrohmat & Lestari, 2021) yang memperoleh hasil yang sama yaitu kepuasan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan memiliki hubungan positif. Sehingga hipotesis kedua dari penelitian ini dapat diterima.

Untuk meningkatkan kinerja dapat diciptakan melalui kepuasan kinerja. Kepuasan kinerja dapat diciptakan dengan adanya peningkatan transformasi leadership. Pada Tabel 6 dibuktikan bahwa kepuasan kinerja dapat mempengaruhi transformasi leadership dan berimbas secara tidak langsung terhadap kinerja. Pemimpin yang profesional dapat menciptakan pegawai merasa puas. Rasa puas dari karyawan tersebut dapat memacu kerja dari para pegawai. Oleh sebab itu para manajemen juga harus memperhatikan pengaruh tidak langsung dari transformasi leadership terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Sumarno et al. (2022). Sehingga hipotesis ketiga dari penelitian ini dapat diterima.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di KPPN. Pemimpin yang efektif, mampu beradaptasi dengan perubahan, dan menjadi teladan bagi karyawan, terbukti dapat meningkatkan kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu kerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan indikator seperti beban kerja, gaji, promosi, hubungan kerja, dan supervisi yang menjadi faktor penting. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dimana pemimpin yang profesional dapat meningkatkan kepuasan kerja dan, pada akhirnya, mendorong kinerja yang optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, mendukung hipotesis yang diajukan, dan memberikan rekomendasi bagi manajemen untuk memperhatikan kepemimpinan dan kepuasan kerja guna mencapai target kinerja yang optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anshari, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85–95.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
- Pradhani, F. A., & Sari, J. (2023). Peran Lingkungan Dalam Memoderasi Penerapan E-Filing Dan Tingkat Kepercayaan Pada Pemerintah Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Akademi Akuntansi (JAA)*, 5(2), 280-295.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90–103.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Sari, J., & Fuadati, S. R. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja: kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *JIMBIS: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1(1).
- Sari, J., Laily, N., & Pradhani, F. A. (2023). Impact of psychosocial stress COVID-19 on job satisfaction: Job stress and job insecurity as mediation variables. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(1), 165–194. <https://doi.org/10.24914/jeb.v26i1.7274>
- Sari, R. N. I., & Hadijah, H. S. (2016). Peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan disiplin kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 204–214.
- Steven, H. J., & Prasetyo, A. P. (2020). Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(1), 78–88.
- Steven, S., & Yanuar, Y. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(2), 478–493.
- Sulistiowati, R. (2024). Pengaruh komitmen organisasi, transformasi kepemimpinan dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada badan pengembangan sumber daya manusia provinsi jawa timur. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 7(2), 193–207.
- Zakaria, A. I., Prihadi, M. D., & Abdullah, M. S. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI POLISI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA POLISI DI POLRES KARAWANG. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 10(3), 1630–1642.