

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMITMEN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI
KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun Oleh:

Ryan Maulana

NIM :202310280211006

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

2024

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMITMEN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI
KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**

Oleh:

Ryan Maulana

202310280211006

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

2024

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN
MOTIVASI KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada PT. Transkon Jaya, Tbk)**

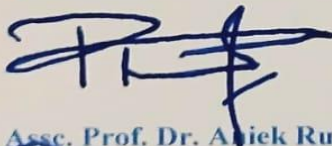
Diajukan oleh :

RYAN MAULANA
202310280211006

Telah disetujui

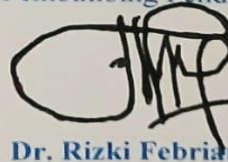
Pada hari/tanggal, **Kamis/ 23 Januari 2025**

Pembimbing Utama



Asoc. Prof. Dr. Aniek Rumijati, MM

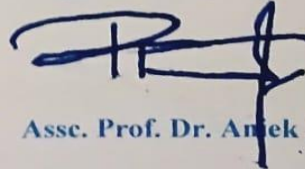
Pembimbing Pendamping



Dr. Rizki Febriani, SE., MM



Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Asoc. Prof. Dr. Aniek Rumijati, MM

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

RYAN MAULANA
202310280211006

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Kamis/ **23 Januari 2025**
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

| | |
|-------------------|--|
| Ketua | : Ascc. Prof. Dr. Aniek Rumijati, MM. |
| Sekretaris | : Dr. Rizki Febriani, SE., MM |
| Penguji I | : Ascc. Prof. Dr. Mursidi, MM. |
| Penguji II | : Ascc. Prof. Dr. Titiek Ambarwati, MM. |

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : RYAN MAULANA
NIM : 202310280211006
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada PT.Transkon Jaya TBK)** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 23 Januari 2025

Yang menyatakan,



RYAN MAULANA

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmannirrohim

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul ***PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada karyawan PT. Transkon Jaya,TBK)***. Tesis ini disajikan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Magister Manajemen di Prodi Magister Manajemen.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

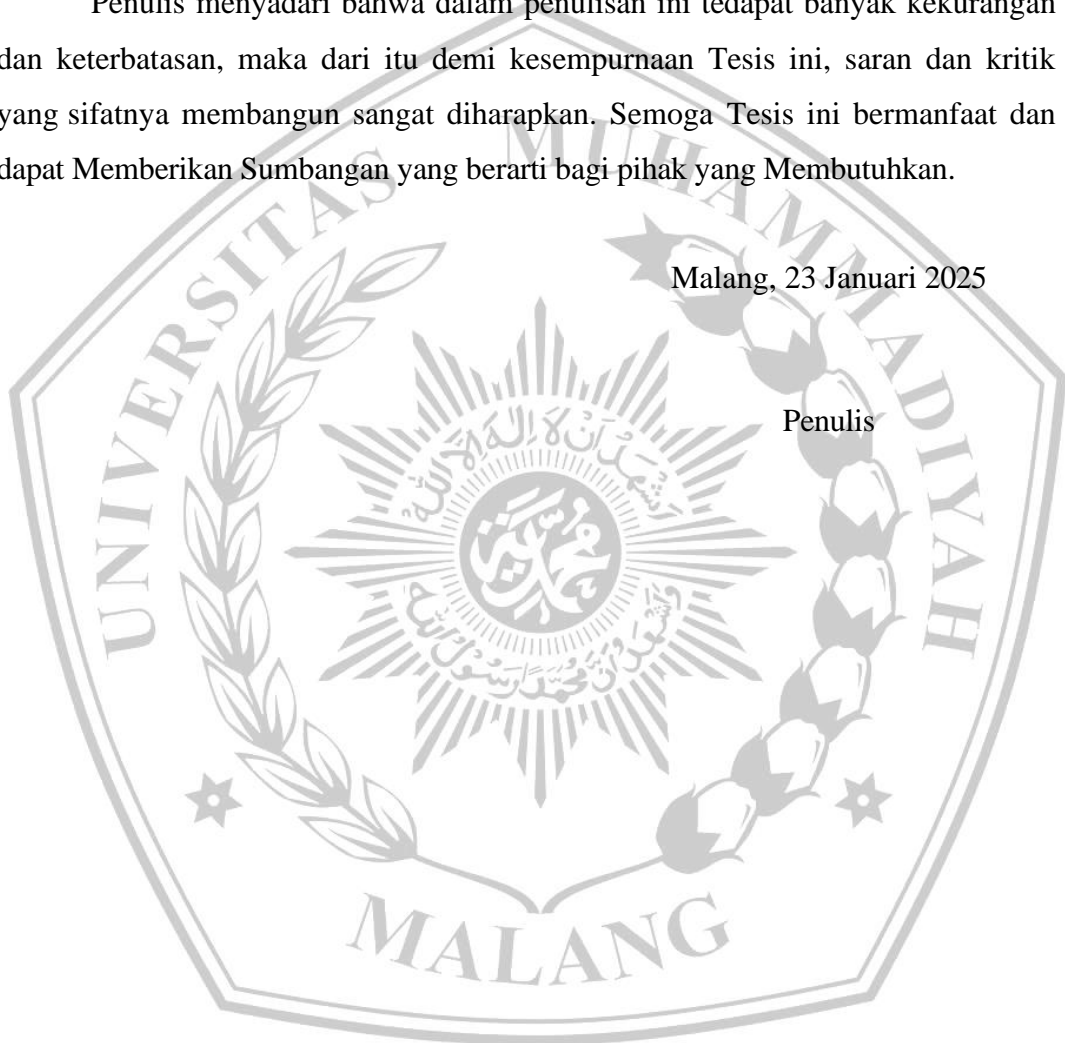
1. Bapak Prof. Dr. H. Nazaruddin Malik, SE., M.Si. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Bapak Prof. Latipun, Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Ibu Assc.Prof.Dr. Aniek Rumijati, MM., selaku Ketua Jurusan Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Ibu Assc.Prof.Dr. Aniek Rumijati, MM.,selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak membantu, mengajarkan dan mengarahkan penulis dalam penyusunan Tesis hingga dapat menyelesaikan dengan baik.
5. Ibu Dr.Rizki Febriani,SE,MM., selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah banyak membantu, mengajarkan dan mengarahkan penulis dalam penyusunan Tesis hingga dapat menyelesaikan dengan baik.
6. Papa ,mama, adek, Istri,anak ,dan Mbah saya yang selalu memberi support ke penulis dalam mengerjakan penulisan Tesis dan atas doa yang senantiasa dipanjatkan untuk kelancaran penulisan Tesis.
7. Anastinta tia Polii selaku kakak yang telah banyak membantu dan mengarahkan Penulis dalam penyusunan Tesis hingga dapat menyelesaikan dengan baik
8. Semua teman-teman Angkatan 2023 Ganjil MM-UMM, terima kasih sudah mendukung dalam perjuangan menyelesaikan Tesis.

9. Pihak Beasiswa Terima kasih yang sudah membantu sepenuhnya Pendidikan saya serta mendukung saya dalam penyelesaian Tesis ini Hingga saya selesai.
10. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada pihak Perusahaan PT Transkon Jaya TBK yang sudah memberikan kesempatan kepada saya untuk Melakukan Penelitian diperusahaan tersebut serta dukungannya kepada saya untuk menyelesaikan Penelitian saya ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini tedapat banyak kekurangan dan keterbatasan, maka dari itu demi kesempurnaan Tesis ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat Memberikan Sumbangan yang berarti bagi pihak yang Membutuhkan.

Malang, 23 Januari 2025

Penulis



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|-------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| LEMBAR PERSETUJUAN | ii |
| SURAT PERNYATAAN | iv |
| KATA PENGANTAR..... | v |
| DAFTAR ISI..... | vii |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR..... | x |
| DAFTAR LAMPIRAN | xi |
| ABSTRAK | xii |
| ABSTRACT | xiii |
| A. Latar Belakang..... | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 6 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 7 |
| D. Kegunaan Penelitian | 7 |
| E. Landasan Penelitian Terdahulu | 9 |
| F. Tinjauan Teori | 10 |
| 1. Kepuasan Kerja | 10 |
| 2. Kepemimpinan Transformasional | 13 |
| 3. Komitmen Organisasi | 15 |
| 4. Motivasi Kerja..... | 17 |
| 5. Keterlibatan Kerja | 21 |
| 6. Hubungan Antar Variabel dan Penjabaran Hipotesis..... | 23 |
| G. Kerangka Pikir Penelitian | 26 |
| H. Metode Penelitian | 28 |
| 1. Jenis Penelitian..... | 28 |
| 2. Lokasi Penelitian | 28 |
| 3. Populasi dan Sampel | 28 |
| 4. Data dan Sumber Data..... | 30 |
| 5. Teknik Pengumpulan Data..... | 30 |

| | |
|--|-----------|
| 6. Definisi Operasional Variabel Penelitian..... | 30 |
| 7. Skala Pengukuran Variabel..... | 32 |
| 8. Teknik Analisis Data..... | 33 |
| I. Hasil Penelitian dan Pembahasan..... | 38 |
| J. Pembahasan Hasil Penelitian..... | 55 |
| K. Kesimpulan Dan Saran..... | 61 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 63 |
| LAMPIRAN..... | 69 |



DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu | 9 |
| Tabel 2. Jumlah Sampel Penelitian | 28 |
| Tabel 3. Definisi Operasional Variabel Penelitian | 29 |
| Tabel 4. Skor Jawaban Responden..... | 31 |
| Tabel 5. Jenis Kelamin Responden | 39 |
| Tabel 6. Usia Responden..... | 39 |
| Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja..... | 40 |
| Tabel 8. Karakteristik responden berdasarkan Tingkat Pendidikan..... | 40 |
| Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian/ Departemen | 41 |
| Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan | 42 |
| Tabel 11. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)..... | 42 |
| Tabel 12. <i>Employee Engagement</i> (X_2) | 43 |
| Tabel 13. Motivasi Kerja (Z_1) | 44 |
| Tabel 14. Komitmen Organisasi (Z_2) | 44 |
| Tabel 15. Kepuasan Kerja (Y)..... | 45 |
| Tabel 16. Hasil Uji Validitas..... | 46 |
| Tabel 17. Hasil Analisis <i>Average Variance Extrated</i> (AVE)..... | 47 |
| Tabel 18. Hasil Uji Fornell Larcker Criterion..... | 48 |
| Tabel 19. Hasil Uji <i>Cross Loadings</i> | 48 |
| Tabel 20. Hasil Uji Reliabilitas | 49 |
| Tabel 21. <i>Composite Reliability</i> | 50 |
| Tabel 22. Nilai R-Square..... | 50 |
| Tabel 23. Hasil Nilai <i>Specific Direct Effects</i> | 52 |
| Tabel 24. Hasil Nilai <i>Specific Indirect Effects</i> | 53 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian | 27 |
| Gambar 2. Hasil Uji Hipotesis | 51 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|----|
| Lampiran 1 Pengisian Kusiner | 68 |
| Lampiran 2 Data Kusiner | 72 |
| Lampiran 3 Dokumentasi Penelitian | 74 |



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMITMEN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI
KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk)**

Ryan Maulana

ryanmaulana2404@gmail.com

Assc.Prof.Dr. Aniek Rumijati, MM

Dr.Rizki Febriani,SE,MM

Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Malang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja dan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan pada karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk. Kepuasan kerja merupakan faktor krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan meningkatkan kinerja karyawan. Namun, berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan, tingkat komitmen, motivasi, dan keterlibatan kerja dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 176 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja dan keterlibatan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen terhadap kepuasan kerja. Temuan ini memberikan implikasi bagi manajemen PT. Transkon Jaya, Tbk dalam merancang kebijakan strategis yang berfokus pada peningkatan gaya kepemimpinan, peningkatan motivasi kerja, dan penguatan keterlibatan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Komitmen, Kepuasan Kerja, Motivasi, Keterlibatan Karyawan.

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
COMMITMENT ON JOB SATISFACTION WITH WORK MOTIVATION
AND JOB ENGAGEMENT AS MEDIATING VARIABLES**

(Study on Employees of PT. Transkon Jaya, Tbk)

Ryan Maulana

ryanmaulana2404@gmail.com

Assc.Prof.Dr. Aniek Rumijati, MM

Dr.Rizki Febriani,SE,MM

Master Of Management

University of Muhammadiyah Malang

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and commitment on employee job satisfaction, with work motivation and job engagement as mediating variables. The study was conducted on employees of PT. Transkon Jaya, Tbk. Job satisfaction is a crucial factor in creating a productive work environment and improving employee performance. However, various factors such as leadership style, commitment level, motivation, and job engagement can affect employees' job satisfaction. This research employs a quantitative method with an explanatory research approach. Data were collected through a questionnaire distributed to 176 respondents selected using purposive sampling. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling (SEM) method with the Partial Least Squares (PLS) approach. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Furthermore, work motivation and job engagement mediate the relationship between transformational leadership and commitment to job satisfaction. These findings have implications for PT. Transkon Jaya, Tbk's management in formulating strategic policies focused on enhancing leadership style, improving work motivation, and strengthening employee engagement to increase job satisfaction.

Keywords: Transformational Leadership, Commitment, Job Satisfaction, Motivation, Employee Engagement.

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan sebuah organisasi, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya (Adiwinata, 2024). Keberadaan sumber daya manusia menentukan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya, sehingga pencapaian tujuan perusahaan dapat dimaksimalkan (Wangidjaja, 2024).

Kepuasan kerja banyak yang tidak tercapai pada karyawan di sebuah perusahaan. Tidak jarang para pemimpin tidak mengetahui faktor-faktor penyebab ketidakpuasan sehingga karyawan merasa tidak puas dalam bekerja. Banyak perusahaan mengalami masalah pada kepuasan karyawannya mulai dari insetif yang kurang, tempat kerja yang kurang nyaman hingga masalah kenaikan jabatan karyawan apabila dibiarkan maka akan terjadi tingkat *turnover* yang sangat tinggi (Suryani, 2022). Kepuasan kerja dapat memberikan rasa yang menyenangkan dan gembira dalam menjalankan pekerjaan, selain itu terpeliharanya kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat dan akhirnya akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Anas, 2013). Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang dirasakan karyawan sebagai hasil analisa dari pekerjaannya dan upaya menciptakan kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh kepemimpinan dimana salah satunya kepemimpinan transformasional (Priyatno, 2018).

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan individu dalam menanamkan inspirasi kepada karyawan, mengakomodir kepentingan mereka serta sedemikian rupa dapat memiliki pengaruh kuat yang mendasar di hati karyawan lain (Nurdin & Rohendi, 2016). Kepemimpinan transformasional bukan sekadar ditujukan untuk mencapai keberhasilan untuk meraih sebuah

tujuan dengan membawa pengaruh bagi pengikutnya, lebih dari itu untuk melakukan perubahan sikap dan perilaku sesuai dengan nilai dasar mereka melalui pengembangan potensi. Hasil pengembangan yang didapatkan para karyawan nantinya akan menumbuhkan kepercayaan diri untuk terus melakukan perubahan meskipun terdapat resiko bahwa ia sendiri mungkin terkena dampak dari perubahan itu (Randy et al., 2019).

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power*. Dalam konsep ini, seorang pemimpin transformasional melibatkan bawahan secara Bersama-sama untuk melakukan perubahan, atau sering disebut wujud pemberdayaan. Melalui kepemimpinan transformasional ada suatu keterikatan yang positif antara atasan dan bawahan (Djuraidi, 2020).

Penelitian tentang kepemimpinan transformasional menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku pemimpin secara signifikan berhubungan dengan perilaku dan tanggapan para pengikut, seperti kepuasan karyawan, usaha-usaha untuk pelaporan diri, kinerja pelaksanaan tugas, dan kejelasan peran (Podsakoff dkk., 2016). Penelitian Pareke (2014) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Karyawan mempersepsikan bahwa pemimpin yang memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Judge & Bono (2018) memberikan penjelasan bahwa adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja, yaitu pengawasan (*supervision*). Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi para karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Hasil penelitian Meliala (2023), Anggraeni (2013), Susastra (2016) dan Djuraidi (2020), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan dari penelitian yang dilakukan oleh Megawati R. Rantung (2023) dan Parada (2023) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga masih terdapat inkonsistensi atau *riset gap* pada penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gautama (2022), Arnaldo (2021), Putra (2023), Vannes (2024), Hidayat (2021) dan Arisanti (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Sulaiman (2021), Royantie (2021) dan Putra (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut maka menjadi dasar atau pertimbangan motivasi kerja sebagai mediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh *employee engagement* (Rosid, 2022).

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan sebuah konsep yang diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena *employee engagement* adalah keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik (energi yang dikeluarkan karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya), kognitif (keinginan yang dimiliki karyawan mengenai organisasi, pemimpin dan kondisi kerja dalam organisasi) dan emosional (meliputi perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya) selama menunjukkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Akbar (2013), menyebutkan *employee engagement* adalah hubungan dan keterlibatan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan. Maka dari itu, agar suatu perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lainnya

mereka perlu meningkatkan *employee engagement*. *Employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yakni meningkatkan produktivitas, keuntungan, kepuasan karyawan, serta efisiensi, menurunkan *turnover* karyawan, mengurangi ketidakhadiran, penipuan, kecelakaan kerja, serta keluhan karyawan. Hasil penelitian Badrianto (2023), Dami (2022) dan Chaerunissa (2021) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Syarkawi (2022), dan Arumsari (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil tersebut maka menjadi dasar atau pertimbangan komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian Seprianto (2021), Samud (2021), Maulinda (2023) dan Saputra (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan dari hasil penelitian Putri (2021) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga masih terdapat inkonsistensi atau *riset gap* pada keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Komitmen organisasi adalah sikap maupun perasaan yang dimiliki setiap individu terhadap organisasinya, sikap tersebut dapat dilihat dari keputusan setiap individu untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya berada di dalam organisasi tersebut, dan dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan perusahaan tempat bekerja dengan sepenuh hati (Dewi, 2015). Komitmen organisasi adalah perasaan berupa kepercayaan pada nilai-nilai yang terdapat pada sebuah organisasi dan tingginya komitmen organisasional dari karyawan akan mendorong karyawan untuk bertanggung jawab dan memberikan tenaga yang lebih dalam mendukung keberhasilan dan kesejahteraan perusahaan tempat bekerja (Langton dan Robbins, 2018).

Kepuasan kerja karyawan juga ditentukan oleh motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Motivasi kerja yang ada pada diri karyawan menentukan kinerja perusahaan tercapai karena adanya pemberian motivasi dari atasan, rekan kerja, maupun dorongan dari diri sendiri. Motivasi kerja adalah proses pemberian dorongan dengan memberikan semangat kerja agar

seseorang mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya untuk mencapai tujuan organisasi (Sunyoto, 2012).

Motivasi kerja diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa untuk menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan. Motivasi kerja dan kemampuan yang dimiliki karyawan dapat menentukan keberhasilan perusahaan baik yang bergerak di bidang produksi. Wibowo (2021) menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan.

PT Transkon Jaya Tbk adalah perusahaan yang berbasis di Balikpapan, Kalimantan Timur, yang bergerak dalam bidang spesialis Rental Kendaraan 4x4 & 4x2 untuk Industri Pertambangan, Industri Minyak & Gas serta Konstruksi, termasuk Kendaraan Ringan, Truk dan Bis kecil, Manhaul, Ambulans, Service Body, Kendaraan Penyelamatan, dan banyak kendaraan spesialis lainnya. Transkon Rent telah beroperasi di beberapa pulau, diantaranya Kalimantan, Sumatera, Sulawesi, Nusa Tenggara Barat, Maluku, dan Jawa, termasuk mendirikan fasilitas bengkel di 43 lokasi tambang yang berbeda untuk mendukung rental armada hingga lebih dari 2.000 unit pada tahun 2019.

Kondisi gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan dan tidak sesuai dengan harapan karyawan dimana pimpinan kurang memiliki kepekaan untuk melihat perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan kerja sehingga menentukan strategi belum secara akurat bagi organisasi yang dijalankan. Kondisi ini menjadikan permasalahan yang sering terjadi pada karyawan belum dapat diselesaikan sesuai harapan karyawan. Apabila dikaitkan dengan kepuasan dalam bekerja menunjukkan bahwa para karyawan belum mendapatkan kepuasan dalam bekerja di perusahaan. Ketidakpuasan tersebut dikarenakan kebijakan yang ditetapkan perusahaan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan para karyawan dalam hal ini mengenai kebijakan kompensasi yang diberikan kepada perusahaan. Hasil pra *survey* yang dilakukan tersebut menunjukkan bahwa karyawan sering

mengeluhkan atas kebijakan kompensasi yang diterapkan, dimana hal ini menurut karyawan kebijakan kompensasi belum sebanding dengan risiko atau beban kerja yang harus ditanggung karyawan.

Apabila dikaitkan dengan komitmen yang dimiliki karyawan dalam bekerja di perusahaan menunjukkan bahwa karyawan selalu berupaya untuk mencari dan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dengan kondisi yang dirasakan selama ini, kondisi ini mengindikasikan masih rendahnya komitmen karyawan dalam bekerja di perusahaan. Permasalahan mengenai komitmen para karyawan tersebut juga terjadi pada kondisi motivasi karyawan dalam bekerja, dimana selama ini para karyawan merasakan gaji yang diberikan perusahaan belum sesuai dengan harapan karyawan dan permasalahan mengenai hubungan kerja antar karyawan diperusahaan. Permasalahan tersebut terjadi karena sering terjadinya perbedaan pendapat dalam proses penyelesaian pekerjaan yang dilakukan. Berdasarkan latar belakang penelitian menjadi alasan penulis untuk mengambil judul penelitian **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja dan Komitmen sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk)”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan seperti berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah keterlibatan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?

7. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi?
8. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

D. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Manajemen PT. Transkon Jaya, Tbk

Dapat memberikan masukan dalam membuat kebijakan yang berguna bagi perusahaan yang berkaitan dengan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan dengan melakukan kajian kepemimpinan transformasional, komitmen, motivasi kerja dan keterlibatan kerja.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat digunakan sebagai salah satu referensi dan informasi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai masalah yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja dan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi sehingga mendukung pengembangan penelitian.



E. Landasan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian yang dilakukan ini dapat disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Penelitian Terdahulu

| No. | Nama dan Tahun | Variabel dan Teknik Analisis Data | Hasil |
|-----|-------------------------------------|--|---|
| 1. | Alifah Febirika Nurjanah (2023) | Variabel bebas: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Variabel terikat: Motivasi Kerja Analisis Data: Analisis Regresi Linier Berganda | 1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja 2. Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. 3. Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja |
| 2. | I Nengah Arip Riski Setiawan (2022) | Variabel bebas: Motivasi Kerja Variabel terikat: Komitmen Organisasi Variabel Mediasi: Kepuasan kerja Analisis Data: Analisis Jalur | 1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. 4. Kepuasan kerja karyawan mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi. |
| 3. | Denice Fitria Pinasthi (2024) | Variabel bebas: Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi Variabel terikat: Kepuasan kerja Analisis Data: Analisis Regresi Linier Berganda | 1. Komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, 2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan 3. Komunikasi organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Karya Mekar Dewatamali Jombang |
| 4. | Nurhayati (2024) | Variabel bebas: Komitmen Organisasi Variabel terikat: Kepuasan Kerja Karyawan Analisis Data: Analisis Regresi | Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.Indojaya Agrinusa Kabupaten Kampar |
| 5. | Andre Aldi Saputra (2022) | Variabel bebas: Keterlibatan Kerja dan Motivasi Kerja Variabel terikat: Kepuasan kerja Analisis Data: Analisis Regresi Linier Berganda | Keterlibatan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Bukit Barisan Sandjaya. Semakin baik keterlibatan kerja dan motivasi kerja yang diberikan maka akan meningkatkan kepuasan kerja |

F. Tinjauan Teori

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2019) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Menurut Wibowo (2016) setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Prayogo (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Kepuasan Kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat

Dari pernyataan beberapa ahli tersebut di atas mengenai pengertian kepuasan kerja, peneliti berpendapat bahwa kepuasan kerja penting agar karyawan dapat bekerja dengan gembira tanpa merasa terbebani dengan pekerjaannya dan dapat membawa hasil yang optimal bagi perusahaan, maka dapat disimpulkan demikian sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya.

b. Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat enam indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut (Luthans, 2017):

1) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Beberapa penelitian menemukan bahwa karakteristik dan kompleksitas pekerjaan berhubungan dengan kepribadian dan kepuasan kerja. Dalam tataran yang lebih praktis, pekerjaan dan pengembangan karir yang menarik dan menantang merupakan hal yang menentukan kepuasan kerja.

2) Gaji

Bagi sebagian orang, gaji lebih penting dibandingkan gaji yang ditawarkan perusahaan. Gaji memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memenuhi tidak hanya kebutuhan hidup pokoknya

tetapi juga kebutuhan lanjutannya. Karyawan memandang gaji mereka sebagai cerminan bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3) Promosi

Peluang untuk maju tampaknya mempunyai dampak berbeda terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena promosi datang dalam berbagai bentuk, dan karyawan yang dipromosikan berdasarkan senioritas, misalnya, mungkin menganggap pekerjaan mereka bermanfaat, namun tidak sebanyak mereka yang dipromosikan berdasarkan kinerja.

4) Pengawasan/supervisi

Ada dua aspek pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, pertimbangan atasan terhadap bawahannya. Misalnya, untuk memberikan nasihat dan bantuan serta berkomunikasi dengan seseorang secara pribadi dan profesional. Kedua, bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mungkin mempengaruhi pekerjaannya. Iklim partisipasi menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan partisipasi dalam pengambilan keputusan tertentu.

5) Kelompok Kerja

Secara umum, rekan kerja dan anggota tim yang suportif adalah sumber kepuasan kerja yang paling mudah bagi setiap karyawan.

6) Kondisi Kerja

Kondisi kerja mempunyai pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja. Kondisi kerja yang baik (misalnya lingkungan yang bersih dan menarik) memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kondisi kerja yang buruk (seperti udara panas atau kebisingan) mempersulit karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun, seiring dengan semakin beragamnya angkatan kerja, kondisi kerja seperti non-diskriminasi menjadi penting.

c. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju.
2. Keamanan kerja.
3. Gaji.
4. Perusahaan dan Manajemen.
5. Pengawasan sekaligus atasannya.
6. Faktor instrinsik dari pekerjaan
7. Kondisi kerja.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan.
9. Komunikasi.
10. Fasilitas.

Menurut Robbins (2018) kepuasan kerja terdiri dari faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Imbalan yang pantas
- b. Pekerjaan yang secara mental menantang
- c. Kondisi yang mendukung
- d. Rekan kerja yang mendukung
- e. Gaya kepemimpinan dan perilaku atasan pimpinan

Menurut Sutrisno (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Kesempatan Untuk Maju
- b. Keamanan Kerja
- c. Gaji
- d. Perusahaan dan Manajemen
- e. Pengawasan
- f. Faktor Intrinsik dan Pekerjaan
- g. Kondisi kerja
- h. Keterlibatan kerja karyawan (*employee engagement*)
- i. Komunikasi
- j. Fasilitas.
- k. Komitmen organisasi

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa menurut Robbins (2018). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka. Menurut Yukl (2016) gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka (Edison, dkk., 2016).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

b. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Stone *et. al*, (2004) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

- 1) Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.

- 2) Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
- 3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
- 4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Menurut Edison dkk (2016) ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas.

Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.

2. Kepedulian.

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.

3. Menjaga kekompakan tim.

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.

4. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

c. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Haris (2015) yaitu sebagai berikut:

1. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi adalah salah satu aspek yang memengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja disuatu organisasi instansi atau perusahaan. Robbins dan A. Judge (2018) menyebutkan Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Kreitner dan Kinicki (2019) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Mekta (2017) mendefinisikan komitmen

organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi ialah tingkat keterlibatan karyawan di dalam kegiatan organisasi (perusahaan/instansi), dimana mereka bekerja termasuk sikap loyal dan kesediaan karyawan bekerja secara optimal di organisasi (perusahaan/instansi) mereka bekerja.

b. Dimensi Komitmen Organisasional

Dimensi komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (1991) menyatakan bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasi adalah:

1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.

2) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah nilai ekonomis yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis.

c. Indikator Komitmen Organisasional

Komitmen yang dimiliki karyawan berbeda-beda antara karyawan satu sama lainnya, mulai dari komitmen yang rendah hingga yang tinggi. Untuk mengukur komitmen karyawan menurut Luthans (2017) komitmen organisasi dapat diukur menggunakan 4 (empat) indikator sebagai berikut, yakni:

- a. Keinginan kuat tetap sebagai anggota, karyawan bangga bekerja di perusahaan atau instansi dan menganggap perusahaan atau instansi sebagai tempat yang baik untuk bekerja.
- b. Keinginan berusaha keras dalam bekerja, adanya perasaan nyaman yang dirasakan karyawan membuat karyawan termotivasi untuk selalu berprestasi lebih baik lagi.

- c. Penerimaan nilai organisasi, karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku dip perusahaan atau instansi sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan.
 - d. Penerimaan tujuan organisasi, keinginannya untuk tetap berada di perusahaan atau instansi membuat karyawan berusaha keras dalam melaksanakan tugas supaya tujuan perusahaan atau instansi tercapai.
- d. Dampak Komitmen Organisasional

Menurut Priansa (2016) dampak dari komitmen organisasional ditinjau dari 2 sudut, yaitu:

- 1) Ditinjau dari sudut organisasi

Pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan didalam organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

- 2) Ditinjau dari sudut karyawan

Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan tersebut.

4. Motivasi Kerja

- a. Pengertian Motivasi Kerja

Pengertian Motivasi Menurut Hasibuan (2019) Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti "mendorong" atau "menggerakkan". Motivasi dalam manajemen ditunjukkan hanya kepada personel pada umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi adalah tentang bagaimana seseorang menyalurkan kekuatan dan potensi bawahan seseorang agar mereka dapat bekerja sama secara produktif untuk berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2019), motivasi adalah peningkatan kebutuhan-kebutuhan dalam diri seorang pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat mencapai tujuan dan motivasinya.

b. Indikator Motivasi Kerja

Pada penelitian indikator motivasi kerja menurut teori ERG Alderfer (1978) merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

a. *Existence Needs*

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji dan keamanan kondisi kerja.

b. *Relatednes Needs*

Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

c. *Growth Needs*

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

c. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Menurut Gibson (2012) motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seseorang. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai faktor-faktor tersebut:

1) Motivasi Intrinsik.

Motivasi Intrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor instrinsik atau faktor dari dalam diri seseorang. Faktor yang dimaksud dapat berupa keinginan untuk maju, sikap positif dan juga kebutuhan hidup.

2) Motivasi Ektrinsik.

Motivasi Ekstrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik antara lain lingkungan sekitar, keluarga dan bisa juga berasal dari pendapat orang lain.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Harbani Pasolong (2013) yaitu:

1. Faktor eksteren

- (a) Kepemimpinan
- (b) Lingkungan kerja yang menyenangkan
- (c) Komposisi yang memadai

- (d) Adanya penghargaan akan prestasi
- (e) Status dan tanggung jawab
- 2. Faktor interen
 - (a) Kematangan pribadi
 - (b) Tingkat Pendidikan
 - (c) Keinginan dan harapan pribadi
 - (d) Kebutuhan terpenuhi
 - (e) Kelemahan dan keborosan
 - (f) Kepuasan kerja

d. Teori-Teori Motivasi Kerja

1) Teori Kebutuhan

Abraham Maslow dalam Mangkunegara (2018) menguraikan hierarki kebutuhan manusia sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis: makan, minum, perlindungan tubuh, pernafasan, dan kebutuhan seksual. Kebutuhan ini disebut juga dengan kebutuhan tingkat terendah atau kebutuhan terbesar.
- b. Kebutuhan keamanan, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, konflik, dan lingkungan hidup.
- c. Keinginan untuk merasa memiliki, berinteraksi, mencintai dan dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu keinginan untuk memanfaatkan kemampuan, keterampilan, dan potensi yang dimiliki. Kebutuhan untuk mengajukan ide dan berpendapat untuk mengevaluasi atau mengkritik sesuatu

Dalam studi motivasi lainnya, David McClelland dalam Mangkunegara (2018) menyatakan bahwa ada tiga jenis kebutuhan manusia:

- a. *Need for Achievement*, kebutuhan akan prestasi yang mencerminkan keinginan untuk mengambil tanggung jawab dalam memecahkan masalah.

- b. *Need for Affiliation*, kebutuhan untuk memiliki, yaitu dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, untuk bersama orang lain, dan menghindari merugikan orang lain.
- c. *Need for power*, keinginan untuk berkuasa merupakan cerminan dari keinginan untuk mendapatkan otoritas untuk mempengaruhi orang lain.

2) Teori ERG (*Existence, Relatednes, Growth*) dari Alderfer

Teori ERG terbagi menjadi tiga dasar kebutuhan merupakan, yaitu:

a. *Existence Needs*

Kebutuhan ini berkaitan dengan kehadiran fisik karyawan, seperti makan, minum, pakaian, pernafasan, gaji, dan kondisi kerja yang aman.

b. *Relatednes Needs*

Kebutuhan interpersonal, atau kepuasan dengan interaksi di lingkungan kerja.

c. *Growth Needs*

Kebutuhan akan pertumbuhan dan peningkatan pribadi. Hal ini berkaitan dengan kemampuan dan ketrampilan pegawai tersebut.

3) Teori Insting

Teori ini muncul berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa perilaku cerdas merupakan refleksi dan naluri yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tindakan dapat direncanakan terlebih dahulu dan dikendalikan oleh pikiran.

4) Teori Lapangan

Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi, dengan fokus pada apa yang sebenarnya dipikirkan karyawan daripada naluri dan kebiasaan.

e. Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Hasibuan (2018), mengemukakan bahwa adapun tujuan pemberian motivasi antara lain:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan instansi.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

5. Keterlibatan Kerja

a. Definisi Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Dalam ilmu sumber daya manusia, keterikatan karyawan merupakan istilah baru yang digunakan khususnya dalam bidang sumber daya manusia. Noviardy (2020) juga mengemukakan pendapat bahwa para karyawan akan secara penuh terlibat dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Para karyawan yang *engaged* peduli dengan masa depan perusahaan dan mereka rela untuk menginvestasikan karya terbaiknya untuk kesuksesan organisasi tempat mereka bekerja.

Sulistyawati (2020) menyatakan bahwa: “Keterikatan karyawan adalah sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Menurut Muliawan et al., (2017): “*Employee engagement* adalah salah satu cara yang dapat membuat karyawan lebih loyal dan mengurangi keinginan mereka untuk secara sukarela meninggalkan perusahaan Anda.” Robbins & Judge (2020), keterikatan karyawan mengacu pada keterlibatan, kepuasan karyawan, dan antusiasme terhadap pekerjaan mereka.

Dari beberapa uraian di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keterlibatan seorang karyawan, dengan rasa antusias yang tinggi untuk kesuksesan pimpinan atau perusahaan mereka.

b. Karakteristik *Employee Engagement*

Karyawan yang peduli dengan masa depan organisasinya pasti lebih terlibat. Menurut Tesavitra et al. (2019), karyawan dikategorikan menjadi tiga karakteristik berdasarkan tingkat keterlibatannya:

1. *Engaged*

Karyawan bekerja dengan penuh semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan. Dorongan melakukan inovasi dan memajukan organisasi.

2. *Not Engaged*

Karyawan pada dasarnya sedang bepegrian. Mereka tidak melakukan apa-apa, membuang-buang waktu, tidak punya tenaga atau semangat untuk pekerjaannya.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan tidak hanya tidak bahagia, mereka juga sibuk menunjukkan ketidakbahagiaan mereka. Berdasarkan definisi di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa jenis karyawan berdasarkan tingkat keterlibatannya terbagi dalam tiga karakteristik: terlibat, tidak terlibat, dan tidak aktif. Tingkat keterlibatan berkisar dari antusiasme karyawan hingga kurangnya gairah untuk bekerja dan ketidakpuasan.

c. *Tujuan Employee Engagement*

Menurut Suryaningrum & Silvianita, (2018), terdapat beberapa tujuan dari *employee engagement* yaitu:

1. *Pertumbuhan dan Pengembangan*

Perusahaan perlu memberikan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan berprestasi sehingga mereka dapat membuat perbedaan besar dalam mempertahankan talenta terbaik

2. *Keterlibatan*

Ketika karyawan terlibat dengan perusahaan tempat mereka bekerja, mereka merasakan adanya ikatan dengan perusahaan tersebut. Bentuk keterlibatan ini muncul dari peran yang diberikan kepada masing-masing individu.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengakuan dari organisasi dapat memberikan semangat dan kepercayaan diri pegawai dalam bekerja.

d. Indikator *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli (2004), keterikatan karyawan memiliki tiga dimensi dan indikator.

1) *Dedication* (Dedikasi)

Karyawan yang dicirikan oleh antusiasmenya terhadap pekerjaan dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya menjadikan pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, menstimulasi, dan bermanfaat.

2) *Absorption* (Menyatu)

Hal ini ditandai dengan perilaku karyawan yang memikirkan perusahaan dan bekerja dengan sungguh-sungguh. Dimana karyawan merasa waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk memutuskan hubungan kerja.

Berdasarkan definisi di atas, kita dapat disimpulkan bahwa karakteristik pegawai memegang peranan yang sangat penting bagi suatu organisasi.

6. Hubungan Antar Variabel dan Penjabaran Hipotesis

a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan

Bass, Jyoti dan Bhau (2018) mendefinisikan kepemimpinan transformasional dalam hal bagaimana pemimpin menumbuhkan kerja sama dan kepercayaan timbal balik dan pengembangan diri sebagai upaya menciptakan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Meliala (2023), Yenny Anggraeni (2013), Putu Widya Susastra (2016) dan Achmad Djuraidi (2020), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Keterlibatan kerja merupakan faktor yang bisa mempengaruhi kinerja. Menurut Robbins dan Judge (2019) keterlibatan kerja diartikan sebagai suatu ukuran sampai dimana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil penelitian Obi Seprianto (2021), Melisa Safitri Samud (2021), Melisa Safitri Samud (2021), Risa Maulinda (2023) dan Andre Aldi Saputra (2023) Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂: Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

c. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2017). Hasil penelitian Hafizh Ash (2022), Komang Andi Praditya Maha Putra (2019), A Aiyul Ikhrum (2022) dan Amanda Bahri Febrianti (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Berdasarkan pernyataan tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

d. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Motivasi kerja berperan penting dalam proses pencapaian kepuasan kerja karyawan, di mana tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian dari Chesiyana Gautama (2022), Gilang Arnaldo (2021),

Roby Hadi Putra (2023), Vannes (2024), Firman Hidayat (2021) dan Petty Arisanti (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis keempat dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H₄: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- e. Pengaruh keterlibatan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi
- Vivian et al. (2019) mengungkapkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pada pekerjaannya maka semakin tinggi pula tingkat komitmennya terhadap organisasi karena keterlibatan kerja dapat meningkatkan hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, hal ini disebabkan oleh karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang sedang dilakukannya saat ini. Hasil penelitian Muhammad Syarkawi (2022), dan Feny Vitaria Arumsari (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis kelima dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H₅: Keterlibatan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

- f. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan
- Hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja yang tercipta sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan .kerja dengan komitmen organisasi (Ilahi et al., 2017). Hasil penelitian Endiet Jaloe Prasetyo (2020), Muhammad Abdul Rosid (2022), Nurhayati (2024), Faradillah Sandy (2023) dan Denice Fitria Pinasthi (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis keenam dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H₆: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- g. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian Dewa Gede Agung Putra Widyatmika (2020) dan Ahmad Handoko (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis ketujuh dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H₇: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi

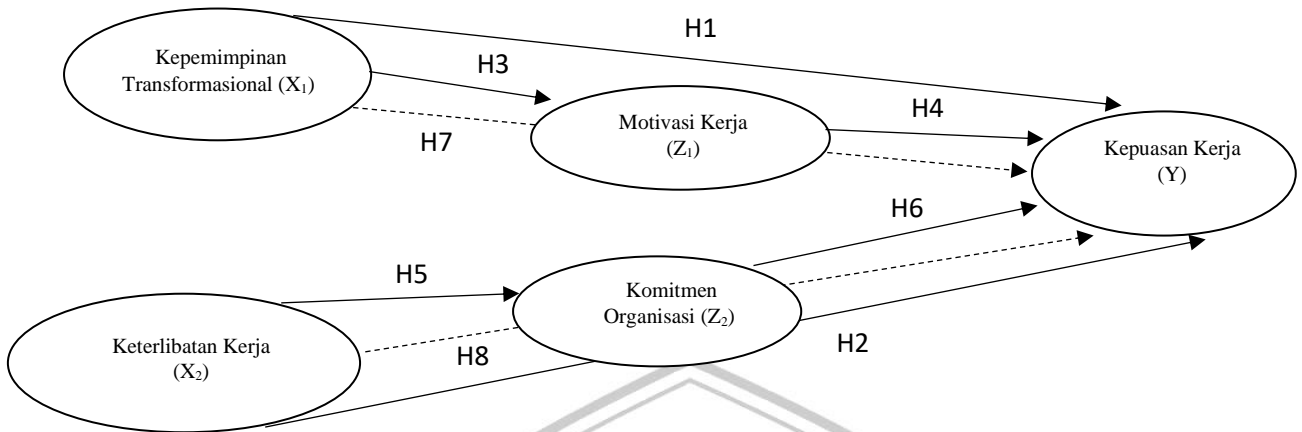
- h. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian Widyatmika (2020) dan Masnia (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan komitmen sebagai variabel mediasi. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis kedelapan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

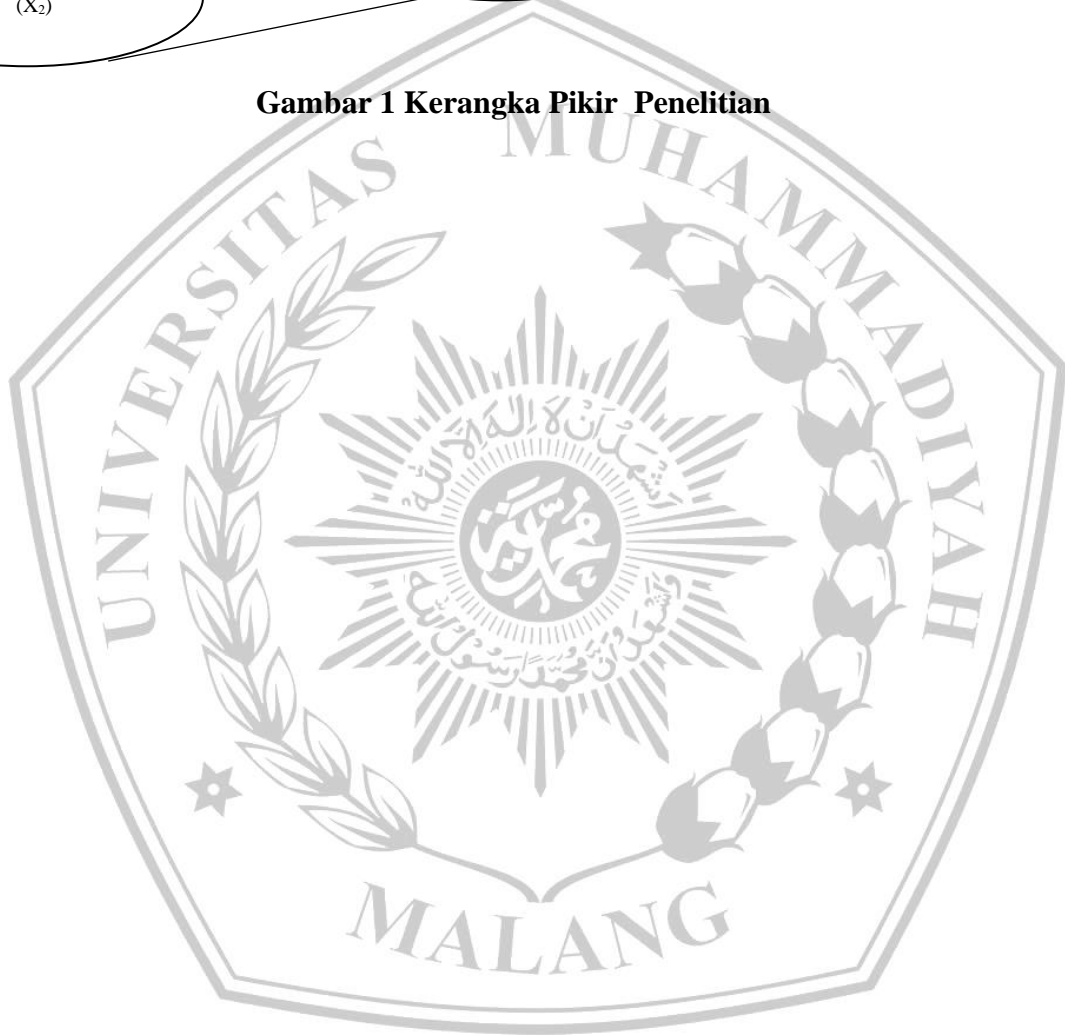
H₈: Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi

G. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian, peneliti akan menggunakan konsep untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak diteliti. Konsep menggambarkan suatu fenomena secara umum abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas (Nazir, 2018). Sehingga pikir penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian



H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu penelitian yang menyoroti hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 2016). Pada penelitian *explanatory*, hipotesis yang dirumuskan akan diuji untuk menguji adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja dan komitmen sebagai variabel mediasi.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Transkon Jaya, Tbk, dengan alamat Jl. Mulawarman Kompleks Hidup Baru No.21 RT 23, Manggar, Kecamatan Balikpapan Timur., Kota Balikpapan, Kalimantan Timur.

3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian, dan bila seluruh unsur daerah penelitian diteliti maka dapat dikatakan penelitian populasi (Arikunto, 2016). Target audiens penelitian ini adalah karyawan manufaktur PT. Transkon Jaya, Tbk. dan jumlah pegawainya sebanyak 313 orang. Sampel adalah sebagian dari populasi dan karakteristiknya (Sagiyono, 2018). Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + 1Nd^2}$$

Keterangan :

N = Ukuran populasi

n = Ukuran sampel

d = Presisi yang diterapkan

1 = Angka konstan

Dengan menggunakan rumus ini untuk menghitung populasi dengan presisi 5% atau 0,05, ukuran sampelnya adalah:

$$n = \frac{N}{1 + 1Nd^2} = \frac{313}{1 + 313(0,05)^2} = \frac{313}{1,78} = 175,84 = 176$$

Jadi besarnya sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 176 responden. Pengambilan sampel dari populasi penelitian dilakukan dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2018). Alasan menggunakan teknik *purposive sampling* ini karena sesuai untuk digunakan untuk penelitian kuantitatif, atau penelitian-penelitian yang tidak melakukan generalisasi. Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini yaitu:

1. Karyawan yang memiliki masa kerja > 1 tahun
2. Memiliki status sebagai karyawan tetap.

Rincian jumlah sampel pada masing-masing bagian dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2
Jumlah Sampel Penelitian

| No. | Bagian | Jumlah |
|-----|----------------------------|---------------------------|
| 1 | Pengawasan | $56/313 \times 176 = 31$ |
| 2 | Pemeliharaan dan perbaikan | $93/313 \times 176 = 52$ |
| 3 | Operating | $164/313 \times 176 = 93$ |
| | Jumlah | 176 |

4. Data dan Sumber Data

a. Data primer

Data yang diperoleh langsung dari instansi dan mampu memberikan informasi. Adanya data primer diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para karyawan bagian produksi pada PT. Transkon Jaya, Tbk. yaitu sebanyak 176 karyawan yaitu mengenai kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen.

b. Data sekunder

Data selanjutnya diolah dan disajikan baik oleh peneliti maupun pihak lain. Data sekunder yang dimasukkan dalam penelitian ini adalah data jumlah tenaga kerja pada sektor produksi.

5. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah kuesioner. Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan bersifat tertutup. Artinya, responden diharapkan menjawab seluruh pertanyaan dan tidak diberi kesempatan untuk menjawab melebihi jawaban yang telah diberikan. Survei ini dilakukan untuk memperoleh jawaban mengenai suatu fenomena yang sedang diteliti mengenai kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen. Selanjutnya wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal atau fenomena yang lebih mendalam.

6. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Adapun definisi operasional variabel penelitian yang digunakan oleh penelitian dapat disajikan pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3
Definisi Operasional Variabel Penelitian

| No. | Variabel | Definisi Operasional Variabel | Indikator |
|-----|---|---|--|
| 1 | Kepemimpinan Transformasional (X ₁) | Kepemimpinan pada PT. Transkon Jaya, Tbk dengan menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja. | 1. Kharisma, pemimpin memiliki kemampuan menyampaikan visi dan misi perusahaan yang jelas sehingga memperoleh rasa hormat dari karyawan 2. Motivasi Inspiratif, pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi dan memberi semangat kepada karyawan |

| No. | Variabel | Definisi Operasional Variabel | Indikator |
|-----|--|---|---|
| | | | <p>3. Stimulasi Intelektual, pemimpin mendukung gagasan dan kreativitas karyawan dalam proses penyelesaian pekerjaan</p> <p>4. Perhatian yang Individual, pemimpin memberi perhatian dan evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan (Kharis, 2015)</p> |
| 2 | <i>Employee Engagement (X₂)</i> | Kondisi karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk. yang merasakan keterikatan dengan perusahaan, perasaan sukarela atau kesediaan karyawan memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan | <p>1. <i>Vigor</i> (tingkatan energi yang tinggi, keinginan berusaha yang kuat)</p> <p>2. <i>Dedication</i> (antusias terhadap pekerjaan, pengabdian pada cita-cita)</p> <p>3. <i>Absorption</i> (konsentrasi yang penuh pada pekerjaan) (Schaufeli, 2004)</p> |
| 3 | Motivasi Kerja (Z ₁) | Motivasi kerja adalah dorongan atau daya penggerak yang membuat karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk. untuk bekerja mencapai tujuannya. Motivasi kerja yang tinggi dapat membuat seseorang lebih bersemangat dan bergairah dalam bekerja. | <p>1. <i>Existence Needs</i>, yaitu mempertahankan kebutuhan dasar dan pokok karyawan yang meliputi: gaji dapat memenuhi kebutuhan hidup dan keamanan kondisi kerja</p> <p>2. <i>Relatedness Needs</i>, yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat yang meliputi: hubungan kerja yang baik antar karyawan dan bekerjasama dengan pegawai lain.</p> <p>3. <i>Growth Needs</i> yaitu: kebutuhan untuk mengetahui dan memahami sesuatu, untuk tumbuh dan berkembang dengan dihargai orang lain yang meliputi: merasa puas dengan prestasi kerja yang dicapai dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan (ERG Alderfer, 1978)</p> |
| 4. | Komitmen Organisasi (Z ₂) | Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas dan kesetiaan karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk. terhadap organisasi. Komitmen organisasi juga dapat diartikan sebagai keadaan psikologis yang mencerminkan keyakinan dan penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai organisasi. | <p>Keinginan kuat tetap bekerja diperusahaan</p> <p>Keinginan berusaha keras dalam bekerja</p> <p>Penerimaan nilai organisasi karena sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan.</p> <p>Penerimaan tujuan organisasi.</p> <p>Upaya karyawan untuk mendukung upaya perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Luthans, 2017)</p> |
| 5. | Kepuasan kerja (Y) | Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang karyawan PT. Transkon Jaya, | a. Sikap terhadap pekerjaan itu sendiri. |

| No. | Variabel | Definisi Operasional Variabel | Indikator |
|-----|----------|-------------------------------------|---|
| | | Tbk. dalam menjalankan pekerjaannya | b. Sikap terhadap gaji. c. Sikap terhadap kebijakan promosi. d. Sikap terhadap pelaksanaan supervisi/pengawasan e. Sikap terhadap pembagian kerja f. Sikap terhadap kondisi kerja (Luthans, 2017) |

7. Skala Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan untuk mengukur variabel adalah skala likert. Skala Likert adalah cara sistematis untuk mengevaluasi indikator dengan memberikan jawaban: Sangat Setuju, Setuju, Netral, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju. Jawaban ini diberi skor 1 sampai 5 (Singarimbun dan Effendi, 2016). Setiap pertanyaan yang ditujukan kepada responden merupakan pertanyaan interval suatu konsisten sikap dan dinilai dengan jawaban yang diberikan, dengan menggunakan skala pengukuran seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 4
Skor Jawaban Responden

| No. | Jawaban Responden | Skor Jawaban |
|-----|---------------------|--------------|
| 1 | Sangat Setuju | 5 |
| 2 | Setuju | 4 |
| 3 | Netral | 3 |
| 4 | Tidak Setuju | 2 |
| 5 | Sangat tidak setuju | 1 |

Sumber: Sugiyono (2018)

Skor jawaban sangat setuju diberi skor 5 yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional masuk dalam kategori sangat baik, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen karyawan sangat tinggi. Skor jawaban setuju diberi skor 4 yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional masuk dalam kategori baik, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen karyawan tinggi. Skor jawaban netral diberi skor 3 yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional masuk dalam kategori cukup baik, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen karyawan cukup tinggi. Skor jawaban netral diberi skor 2 yang menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformatif masuk dalam kategori tidak baik, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen karyawan rendah. Skor jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1 yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif masuk dalam kategori sangat tidak baik, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen karyawan sangat rendah.

8. Teknik Analisis Data

a. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sujarweni (2015) statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya bertujuan untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek penelitian melalui data sampel atau populasi. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformatif, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen. Statistik deskriptif juga merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan.

b. *Structural Equation Modeling (SEM)*

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan metode *partial least squares (PLS)* atau yang biasa dikenal dengan PLS-SEM atau SEM PLS. SEM merupakan salah satu kajian statistik yang dapat menguji rangkaian hubungan yang biasanya sangat sulit untuk diukur bersamaan. SEM menggabungkan antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi) untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstruksinya maupun hubungan antar kosntruk. Sedangkan PLS merupakan model persamaan SEM yang berbasis komponen atau varian.

c. Pengujian Outer Model (*Measurement Model*)

Outer model merupakan model pengukuran yang menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya. *Outer model* merupakan pengujian untuk mengukur validitas dan reliabilitas suatu data. Dalam pengujian outer model menggunakan pengukuran model reflektif yang terdiri dari uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan uji reliabilitas.

1) Pengukuran Model Reflektif (*Reflective Measurement Model*)

a) Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity Test*)

Pada PLS SEM terdapat 2 (dua) jenis validitas yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji validitas konvergen dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* $> 0,7$ adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai *loading factor* $> 0,5$ masih diterima. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata (Ghozali, 2018).

b) Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity Test*)

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. *Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur melakukan fungsi pengukurannya (Ghozali, 2018). Kriteria pengambilan keputusan dalam uji validitas ini, yaitu : (1) Apabila nilai *r*-hitung $>$ *r*-tabel, maka item pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid; (2) Apabila nilai *r*-hitung $<$ *r*-tabel, maka item pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan tidak valid.

c) Uji Reliabilitas (*Reliability Test*)

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,7 serta nilai *cronbach's alpha*

lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2018). *Composite reliability* mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variable sedangkan *Cronbach alpha* mengukur nilai terendah reliabilitas suatu variable sehingga nilai *composite reliability* > 0.6 dan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60. Nilai *cronbach's alpha* \geq 0.50 masih *acceptable*. Korelasi absolut antara variabel laten dan indikatornya adalah > 0.70 (*outer loading*). Nilai AVE \geq 0.5 atau lebih untuk dapat menjelaskan 50% atau lebih varian itemnya.

d) Pengujian Inner Model (*Structural Model*)

Inner Model sebagai bagian dari analisis PLS SEM berfungsi menilai pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total antar konstruk atau variabel laten. Ada beberapa uji untuk model struktural yaitu seperti (1) *R Square* pada konstruk endogen (Sekaran & Bougie, 2016). Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah); (2) *Estimate for Path Coefficients*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur *Bootrapping*; (3) *Effect Size* (F Square). Dilakukan untuk mengetahui kebaikan model; (4) *Prediction relevance* (Q square) atau dikenal dengan *Stone-Geisser's*. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blinfolding*. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif (Ghozali, 2018).

e) Pengujian Kecocokan Model (*Goodness of Fit Model*)

Proses analisis dalam metode SEM memerlukan tahapan uji kecocokan model (*Goodness of Fit*) agar mendapatkan model yang *fit* atau sesuai dengan data contoh. Analisis uji kecocokan memiliki banyak kriteria dan dari sekian banyak kriteria peneliti tidak harus menggunakan semua kriteria tersebut untuk melihat kecocokan model penelitian, namun akan lebih baik terdapat lebih dari satu uji kecocokan model yang memenuhi kriteria (Widarjono, 2010). Nilai *R-square* sebesar 0.67 (*strong*), 0.33 (*moderate*) dan 0.19 (*weak*). Kriteria yang disarankan untuk

GoF yaitu: Nilai GoF dikatakan kecil jika ≥ 0.1 , medium jika ≥ 0.25 , dan besar jika ≥ 0.36 (Wetzels et al., 2019). Pengujian model fit dapat menggunakan tiga parameter model fitting yaitu *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), kedua *Normed Fit Index* (NFI) dan ketiga exact model fit (inferensi statistik berbasis *bootstrapped*) dengan d_{ULS} (*the squared Euclidean distance*) dan d_G (*the Geodesic distance*) (Mikkelsen & Olsen, 2019).

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

1. Uji *Path Coefficients* dan *P-Value*

Koefisien jalur (*path coefficients*) merupakan suatu nilai yang berguna dalam menunjukkan arah hubungan pada variabel, apakah suatu hipotesis memiliki arah yang positif atau negatif. Dengan menggunakan *two-tailed test*, nilai t-tabel yang dirujuk adalah 1,65. Jika nilai t hitung yang dihasilkan dalam analisa jalur adalah lebih besar dari nilai t-tabel yang dirujuk, maka hipotesis dinyatakan diterima. Syarat yang kedua adalah nilai p-value yang dihasilkan harus $< 0,1$ dimana hal ini berarti hipotesis mempunyai pengaruh yang signifikan.

2. *Effect Size for Path Coefficients*

Effect sizes (f^2) dapat menentukan apakah efek terindikasi pada path coefficients kecil, medium, atau besar. Dengan menggunakan prosedur bootstrapping, *Effect Size* f^2 yang disarankan adalah 0.02, 0.15 dan 0.35 dengan variabel laten eksogen memiliki pengaruh kecil, moderat dan besar pada level struktural. Nilai yang direkomendasikan dalam pengujian f^2 adalah 0.02, 0.15, dan 0.35; sesuai urutan. Nilai f^2 menjadi pengaruh lemah atau kuatnya variabel laten prediktor (variabel laten eksogen) pada tataran struktural, dengan kriteria sebagai berikut : Nilai *Effect Sizes for Path Coefficients* $< 0.02 = weak$; $0.02 - 0.15 = medium$; $0.15 - 0.35 = strong$; $> 0.35 = very strong$.

b. Uji Hipotesis

Pengujian pada penelitian berakhir pada pengujian hipotesis, yaitu apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai Sig. (*probability significancy*). Koefisien

regresi variable bebas dapat dinyatakan signifikan pengaruhnya terhadap variable terikat ketika Sig. lebih kecil dari 0.05 dan nilai dari *path coefficient* yang bernilai positif. Apabila kedua syarat tersebut terpenuhi maka hipotesis diterima, hal itu berarti ada pengaruh signifikan antara variable bebas yang diuji dengan variable terikat. Sebaliknya, apabila tidak memenuhi kedua syarat tersebut maka hipotesis ditolak. Oleh karena itu nilai-nilai yang diestimasi untuk hubungan jalur dalam model *structural* harus di evaluasi kembali dalam perspektif kekuatan dan berpengaruh signifikan.



I. Hasil Penelitian dan Pembahasan

a. Gambaran Umum Perusahaan

1. Profil Perusahaan

PT Transcon Jaya Tbk. Perusahaan lokal yang sudah lama berdiri dan berbasis di Balikpapan, Kalimantan Timur, PT Transcon Jaya Tbk. Kami adalah perusahaan lokal yang sudah lama berdiri dan berbasis di Balikpapan, Kalimantan Timur, yang memproduksi kendaraan roda 4×4 dan 4 untuk kendaraan roda empat. industri pertambangan, minyak dan gas, dan konstruksi, termasuk kendaraan ringan, truk ringan, bus, lubang got, ambulans, dan jasa. Badan, kendaraan penyelamat dan banyak kendaraan khusus lainnya. Transkon beroperasi di beberapa pulau: Kalimantan, Sumatera, Sulawesi, Nusa Tenggara Barat, Maluku dan Jawa, dan pada tahun 2019 memiliki 43 armada berbeda untuk mendukung lebih dari 2.000 kendaraan sewaan dan sedang membangun fasilitas bengkel di lokasi penambangan.

Transkon adalah perusahaan yang dinamis dan berkembang pesat dengan pengalaman lebih dari 18 tahun di sektor persewaan kendaraan. Tujuannya adalah untuk mengembangkan bisnis Indonesia secara luas dengan memperluas jangkauan kendaraan sewaan dan melakukan diversifikasi ke sektor industri potensial lainnya. Sebagai sektor korporasi 4x2 di kota setempat. Transkon juga mendirikan dua anak perusahaan. bergerak dalam bidang penyediaan jasa internet dengan nama PT Multinet Perkasa India dan divisi outsourcing dengan nama PT Borneo Sentana Gemilang. Pendirian Multinet Perkasa Indonesia juga dilakukan dengan menerima pemisahan segmen usaha Internet Service Provider dengan merek PACNet..

2. Visi, Misi dan Nilai Perusahaan

a. Visi

Menjadi penyedia jasa sewa mobil dan layanan internet terkemuka dan terpercaya, memberikan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.

b. Misi

1. Menyediakan dan menciptakan lingkungan kerja dan kondisi lingkungan kerja yang aman dan sehat yang mendukung perkembangan usaha kami
2. Menerapkan sistem manajemen yang mengikuti standar yang ditetapkan dan menjalankan kegiatan usaha secara profesional dan terbuka.
3. Memberikan nilai kepada pelanggan dengan mengidentifikasi, memantau, dan merespons seluruh kebutuhan, keinginan, dan harapan, serta menjaga kepuasan pelanggan.
4. Berusaha untuk terus meningkatkan kualitas layanan bisnis kami dengan menentukan tujuan dan ukuran bisnis, serta meninjau dan meningkatkan efektivitas, kualitas, dan kinerja.

c. Nilai-Nilai Perusahaan

1. Menyediakan produk dan layanan dukungan dengan kualitas terbaik untuk industri persewaan LV dan menunjukkan nilai integritas.
2. Memberikan solusi manajemen armada LV total kepada klien kami sehingga mereka dapat melanjutkan bisnis inti mereka untuk menunjukkan nilai inovasi.
3. Menunjukkan nilai komitmen kami dengan memberikan tingkat keamanan, keandalan, dan ketersediaan LV tertinggi bagi industri persewaan LV.
4. Membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan menunjukkan nilai loyalitas pelanggan.

2. Karakteristik Responden

Dari hasil penelitian menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 176 responden, tergambar karakteristik responden berupa informasi mengenai jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan, bagian/ departemen dan status perkawinan yang dideskripsikan sebagai berikut:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5 Jenis Kelamin Responden

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden (Orang) | Presentase (%) |
|---------------|--------------------------|----------------|
| Laki-laki | 144 | 81,81% |
| Perempuan | 32 | 18,18% |
| Jumlah | 176 | 100% |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan Tabel 5 dapat disimpulkan dari 176 responden, bahwa jumlah karyawan laki-laki mendominasi, yakni sebanyak 144 karyawan atau 81,81%, sementara karyawan perempuan sebanyak 32 karyawan atau 18,18%. di PT. Transkon Jaya, Tbk, mayoritas memiliki karyawan adalah laki-laki. Hal ini dikarenakan bagian operasional perusahaan yang meliputi pengawasan, pemeliharaan dan perbaikan serta *operating* yang melakukan aktivitas secara langsung di lapangan sehingga selain kemampuan dalam bekerja juga didukung kemampuan secara fisik dalam proses penyelesaian pekerjaan.

b. Karakteristik Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam table 6 sebagai berikut:

Tabel 6 Usia Responden

| Usia (Tahun) | Jumlah Responden (Orang) | Presentase (%) |
|-------------------|--------------------------|----------------|
| < 20 Tahun | 44 | 25% |
| 20 Tahun-35 Tahun | 100 | 56,81% |
| > 35 Tahun | 32 | 18,18% |
| Jumlah | 176 | 100% |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Usia adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi cara responden menilai atau membuat keputusan. Dari tabel 6, dari 176 responden, kelompok usia <20 tahun memiliki presentase 25%, usia 20-35 tahun memiliki presentase 56,81% serta sebanyak 32 responden atau 18,18% memiliki usia >35 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan adalah usia produktif, bahwa karyawan yang berada dalam rentang usia produktif memiliki semangat yang lebih besar dalam bekerja, sehingga karyawan dapat menunjukkan kemampuan yang maksimal dalam bekerja di organisasi sehingga pelayanan yang terbaik dapat diberikan kepada masyarakat.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berikut merupakan hasil karakteristik responden berdasarkan lama bekerja yang disajikan pada tabel 7 berikut ini:

Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| Lama Bekerja | Jumlah Responden (Orang) | Presentase (%) |
|-----------------|--------------------------|----------------|
| < 3 Tahun | 47 | 26,70% |
| 3 Tahun-5 Tahun | 98 | 55,68% |
| > 5 Tahun | 31 | 17,61% |
| Jumlah | 176 | 100 |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Hasil tabel 7 diatas menunjukkan bahwa dari 176 responden sebanyak 47 karyawan mempunyai masa kerja <3 tahun dengan presentase 26,70%. Selanjutnya sebanyak 98 karyawan diantaranya memiliki masa kerja dibawah 3-5 tahun dengan presentase 55,68% dan 31 karyawan memiliki masa kerja > 5 tahun dengan presentase 17,61%. Dari pemaparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Transkon Jaya, Tbk didominasi oleh karyawan dengan rentang masa kerja 3-5 tahun. Lama bekerja para karyawan adalah lama waktu untuk melakukan aktivitas di perusahaan. Lamanya waktu bekerja dapat menimbulkan pengalaman dalam bekerja, dimana pengalaman dapat mempengaruhi kemampuan karyawan untuk menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan sebagian besar karyawan memiliki masa kerja 3-5 tahun menunjukkan karyawan memiliki pengalaman kerja yang cukup tinggi dalam bekerja di perusahaan.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berikut merupakan hasil karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 8 berikut ini:

Tabel 8 Karakteristik responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

| Pendidikan | Jumlah Responden (Orang) | Presentase (%) |
|---------------|--------------------------|----------------|
| SMP | 0 | 0 |
| SMA | 97 | 55,11% |
| DIII | 23 | 13,06% |
| Sarjana (S1) | 56 | 31,81% |
| Jumlah | 176 | 100 |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan tabel 8 dari 176 responden, karyawan dengan presentase tertinggi adalah karyawan dengan tingkat pendidikan SMA dengan presentase 55,11%, pada tingkat Pendidikan Diploma presentase 31,81%, dan tingkat Sarjana (S1) dengan presentase 31,81% atau sebanyak 56 responden. Hal ini dapat diartikan bahwa perusahaan selain melihat latar belakang pendidikan karyawan dan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pendidikan yang dimiliki karyawan memiliki peran strategis untuk meningkatkan kualitas karyawan sehingga dapat bekerja secara profesional baik dalam hal kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tugas dan peranannya masing-masing.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian/ Departemen

Berikut merupakan hasil karakteristik responden berdasarkan bagian/ departemen, yaitu dapat dilihat pada tabel 9 berikut ini:

Tabel 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian/ Departemen

| Bagian/ Departemen | Jumlah Responden (Orang) | Presentase (%) |
|----------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Pengawasan | 31 | 17,61% |
| Pemeliharaan dan perbaikan | 52 | 29,55% |
| Operating | 93 | 52,84% |
| Jumlah | 176 | 100 |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan Tabel 9, dapat disimpulkan bahwa karyawan pada divisi *operating* mendominasi, yakni sebanyak 93 karyawan atau 52,84%, sementara karyawan pada divisi pengawasan yakni sebanyak 31 karyawan atau 17,61%, dan pada divisi pemeliharaan dan perbaikan sebanyak 52 karyawan atau 29,55%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa divisi *operating* merupakan bagian yang membutuhkan jumlah karyawan yang lebih banyak dibandingkan dengan divisi yang lain, hal ini dikarenakan bagian tersebut memiliki aktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan bagian yang lainnya.

f. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berikut merupakan hasil karakteristik responden berdasarkan status pernikahan, yakni dapat dilihat pada tabel 10 berikut ini:

Tabel 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

| Status Perkawinan | Jumlah Responden (Orang) | Presentase (%) |
|-------------------|--------------------------|----------------|
| Menikah | 117 | 66,47% |
| Belum Menikah | 59 | 33,53% |
| Jumlah | 176 | 100 |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan tabel 10 dapat disimpulkan bahwa responden didominasi dengan karyawan dengan status menikah sebanyak 117 responden dengan presentase mencapai 66,47% sedangkan karyawan dengan status belum menikah dapat diketahui sebanyak 59 karyawan dengan presentase 33,53%. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk tercatat sudah menikah. Hal tersebut menjadikan produktivitas kinerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi semakin meningkat. Selain status pernikahan yang dimiliki oleh karyawan juga mencerminkan tingginya beban kebutuhan yang harus dipenuhi sehingga mempengaruhi dukungan karyawan dalam bekerja di perusahaan.

2. Hasil Analisis Data

a. Hasil Analisis Rentang Skala

Hasil analisis rentang skala digunakan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, motivasi, komitmen dan kepuasan kerja pada karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk dan secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut:

1) Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Hasil Perhitungan rentang skala variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari dua belas item yaitu sebagai berikut:

Tabel 11 Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

| Item | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Skor Indikator | Kriteria |
|-------------------------|-----------------------------|----|----|----|-----|----------------|----------|
| | SS | S | N | TS | STS | | |
| X _{1.1} | 62 | 85 | 28 | 1 | 0 | 736 | Tinggi |
| X _{1.2} | 59 | 79 | 36 | 2 | 0 | 723 | Tinggi |
| X _{1.3} | 56 | 81 | 38 | 1 | 0 | 720 | Tinggi |
| X _{1.4} | 60 | 72 | 42 | 2 | 0 | 718 | Tinggi |
| Total Skor Variabel | | | | | | 2897 | |
| Rata-Rata Skor Variabel | | | | | | 724,25 | Tinggi |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Hasil perhitungan rentang skala variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat diketahui bahwa pernyataan mengenai pemimpin memiliki kemampuan menyampaikan visi dan misi perusahaan yang jelas sehingga memperoleh rasa hormat dari karyawan ($X_{1.1}$), memiliki skor tertinggi yaitu sebesar 736 yang masuk dalam kriteria tinggi. Namun demikian apabila ditinjau dari pemimpin memberi perhatian dan evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan ($X_{1.4}$), memiliki nilai terendah yaitu sebesar 718 yang masuk dalam kriteria tinggi. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata rentang skala variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh angka sebesar 724,25 yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional termasuk dalam kategori tinggi.

2) *Employee Engagement* (X_2)

Hasil analisis rentang skala variabel *employee engagement* yang terdiri dari enam item dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 12 *Employee Engagement* (X_2)

| Item | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Skor Indikator | Kriteria |
|-------------------------|-----------------------------|----|----|----|-----|----------------|---------------|
| | SS | S | N | TS | STS | | |
| X _{2.1} | 55 | 93 | 27 | 1 | 0 | 730 | Tinggi |
| X _{2.2} | 51 | 91 | 33 | 1 | 0 | 720 | Tinggi |
| X _{2.3} | 58 | 82 | 36 | 0 | 0 | 726 | Tinggi |
| X _{2.4} | 68 | 83 | 25 | 0 | 0 | 747 | Sangat Tinggi |
| X _{2.5} | 67 | 92 | 17 | 0 | 0 | 754 | Sangat Tinggi |
| X _{2.6} | 69 | 81 | 26 | 0 | 0 | 747 | Sangat Tinggi |
| Total Skor Variabel | | | | | | 4424 | |
| Rata-Rata Skor Variabel | | | | | | 737,33 | Tinggi |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Hasil perhitungan rentang skala variabel *employee engagement* dapat diketahui bahwa pernyataan mengenai memiliki keseriusan dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan perusahaan ($X_{2.5}$) memiliki skor tertinggi sebesar 754 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi. Namun demikian apabila ditinjau dari bekerja dengan penuh semangat ($X_{2.2}$) memiliki nilai terendah sebesar 720 yang masuk dalam kriteria tinggi. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata rentang skala variabel *employee engagement* diperoleh angka sebesar 737,33 yang berarti bahwa *employee engagement* termasuk dalam kategori tinggi.

3) Motivasi Kerja (Z_1)

Hasil analisis rentang skala variabel motivasi kerja yang terdiri dari enam item dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 13 Motivasi Kerja (Z_1)

| Item | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Skor Indikator | Kriteria |
|-------------------------|-----------------------------|----|----|----|-----|----------------|----------|
| | SS | S | N | TS | STS | | |
| Z _{1.1} | 42 | 78 | 42 | 14 | 0 | 676 | Tinggi |
| Z _{1.2} | 47 | 95 | 33 | 1 | 0 | 716 | Tinggi |
| Z _{1.3} | 52 | 89 | 34 | 1 | 0 | 720 | Tinggi |
| Z _{1.4} | 56 | 85 | 34 | 1 | 0 | 724 | Tinggi |
| Z _{1.5} | 44 | 81 | 47 | 4 | 0 | 693 | Tinggi |
| Z _{1.6} | 46 | 87 | 40 | 3 | 0 | 704 | Tinggi |
| Total Skor Variabel | | | | | | 4233 | |
| Rata-Rata Skor Variabel | | | | | | 705,5 | Tinggi |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Hasil perhitungan rentang skala variabel motivasi kerja dapat diketahui bahwa pernyataan mengenai kerjasama dengan pegawai lain menjadi dorongan untuk bekerja lebih baik ($Z_{1.4}$) memiliki skor tertinggi sebesar 724 yang masuk dalam kriteria tinggi. Namun demikian apabila ditinjau dari gaji yang saya terima dapat mendorong untuk bekerja lebih baik ($Z_{1.1}$) memiliki nilai terendah sebesar 676 yang masuk dalam kriteria tinggi. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata rentang skala variabel motivasi kerja diperoleh angka sebesar 705,5 yang berarti bahwa motivasi kerja termasuk dalam kategori tinggi.

4) Komitmen Organisasi (Z_2)

Hasil analisis rentang skala variabel komitmen organisasi yang terdiri dari empat item dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 14 Komitmen Organisasi (Z_2)

| Item | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Skor Indikator | Kriteria |
|-------------------------|-----------------------------|-----|----|----|-----|----------------|----------|
| | SS | S | N | TS | STS | | |
| Z _{2.1} | 31 | 87 | 55 | 3 | 0 | 674 | Tinggi |
| Z _{2.2} | 31 | 101 | 44 | 0 | 0 | 691 | Tinggi |
| Z _{2.3} | 36 | 84 | 54 | 2 | 0 | 682 | Tinggi |
| Z _{2.4} | 53 | 82 | 41 | 0 | 0 | 716 | Tinggi |
| Total Skor Variabel | | | | | | 2763 | |
| Rata-Rata Skor Variabel | | | | | | 690,75 | Tinggi |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Hasil perhitungan rentang skala variabel komitmen organisasi dapat diketahui bahwa pernyataan mengenai mendukung upaya perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan ($Z_{2.4}$) memiliki skor tertinggi sebesar 716 yang masuk dalam kriteria tinggi. Namun demikian apabila ditinjau dari dapat menerima nilai perusahaan karena sesuai dengan nilai yang saya anut ($Z_{2.3}$) memiliki nilai terendah sebesar 682 yang masuk dalam kriteria tinggi. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata rentang skala variabel komitmen organisasi diperoleh angka sebesar 690,75 yang berarti bahwa komitmen organisasi termasuk dalam kategori tinggi.

5) Kepuasan Kerja (Y)

Hasil Perhitungan rentang skala variabel kepuasan kerja yang terdiri dari enam item yaitu sebagai berikut:

Tabel 15 Kepuasan Kerja (Y)

| Item | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Skor Indikator | Kriteria |
|-------------------------|-----------------------------|----|----|----|-----|----------------|----------|
| | SS | S | N | TS | STS | | |
| Y _{1.1} | 23 | 95 | 52 | 6 | 0 | 663 | Tinggi |
| Y _{1.2} | 26 | 80 | 63 | 7 | 0 | 653 | Tinggi |
| Y _{1.3} | 35 | 87 | 52 | 2 | 0 | 683 | Tinggi |
| Y _{1.4} | 34 | 90 | 51 | 1 | 0 | 685 | Tinggi |
| Y _{1.5} | 32 | 78 | 61 | 5 | 0 | 665 | Tinggi |
| Y _{1.6} | 25 | 76 | 71 | 4 | 0 | 650 | Tinggi |
| Total Skor Variabel | | | | | | 3999 | |
| Rata-Rata Skor Variabel | | | | | | 666,5 | Tinggi |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala variabel kepuasan kerja dapat diketahui bahwa pernyataan mengenai merasa puas tentang pelaksanaan pengawasan yang dilakukan pimpinan (Y_{1.4}) memiliki skor tertinggi yaitu sebesar 685 masuk dalam kriteria sangat tinggi. Namun demikian apabila ditinjau dari merasa puas dengan kondisi kerja yang terdapat di perusahaan (Y_{1.6}), memiliki nilai terendah yaitu sebesar 650 yang masuk dalam kriteria tinggi. Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata rentang skala variabel kepuasan kerja diperoleh angka sebesar 666,5 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja termasuk dalam kategori tinggi.

3. Pengujian Instrument

Pengujian *outer* model pada penelitian ini terdiri dari pengukuran model reflektif. Pada pengukuran model reflektif terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Hasil Pengukuran Model Reflektif (*Reflective Measurement Model Result*)

a. Hasil Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity Test Result*)

Dalam PLS validitas konvergen dilihat dari nilai *outer loading*, suatu indikator dapat dikatakan dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0.60 - 0.70 (Ghozali & Latan, 2015). Pada penelitian ini untuk mengukur validitas instrumen menggunakan batas nilai *outer loading*.

Tabel 16 Hasil Uji Validitas

| Variabel | Indikator | <i>Outer Loading</i> | Keterangan |
|-------------------------------|------------------|----------------------|------------|
| Kepemimpinan Transformasional | X _{1.1} | 0,838 | Valid |
| | X _{1.2} | 0,826 | Valid |
| | X _{1.3} | 0,850 | Valid |
| | X _{1.4} | 0,904 | Valid |
| <i>Employee Engagement</i> | X _{2.1} | 0,809 | Valid |
| | X _{2.2} | 0,814 | Valid |
| | X _{2.3} | 0,817 | Valid |
| | X _{2.4} | 0,838 | Valid |
| | X _{2.5} | 0,769 | Valid |
| | X _{2.6} | 0,783 | Valid |
| Motivasi Kerja | Z _{1.1} | 0,736 | Valid |
| | Z _{1.2} | 0,768 | Valid |
| | Z _{1.3} | 0,732 | Valid |
| | Z _{1.4} | 0,753 | Valid |
| | Z _{1.5} | 0,750 | Valid |
| | Z _{1.6} | 0,723 | Valid |
| Komitmen Organisasi | Z _{2.1} | 0,784 | Valid |
| | Z _{2.2} | 0,761 | Valid |
| | Z _{2.3} | 0,816 | Valid |
| | Z _{2.4} | 0,774 | Valid |
| Kepuasan Kerja | Y _{1.1} | 0,745 | Valid |
| | Y _{1.2} | 0,785 | Valid |
| | Y _{1.3} | 0,705 | Valid |
| | Y _{1.4} | 0,849 | Valid |
| | Y _{1.5} | 0,735 | Valid |
| | Y _{1.6} | 0,747 | Valid |

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan tabel 16 dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan dengan nilai faktor *loading* > 0,70 dengan demikian pertanyaan variabel kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, motivasi, komitmen dan kepuasan kerja pada karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk memenuhi kriteria validitas *convergent* berdasarkan nilai *outer loading*. Selanjutnya, pengujian validitas konvergen berdasarkan nilai *Average Variance Extracted*. AVE juga merupakan salah satu teknik untuk menentukan nilai validitas suatu konstruk. Nilai AVE yang baik harus memiliki nilai di atas 0,5 (Ghozali, 2018). Output Smart PLS berikut merupakan nilai AVE untuk masing-masing variabel.

Tabel 17 Hasil Analisis *Average Variance Extrated* (AVE)

| Variabel | AVE | Keterangan |
|-------------------------------|-------|------------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0,731 | Valid |
| Keterlibatan Kerja | 0,601 | Valid |
| Motivasi | 0,530 | Valid |
| Komitmen | 0,615 | Valid |
| Kepuasan Kerja | 0,557 | Valid |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan tabel 17 hasil menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, motivasi, komitmen dan kepuasan kerja pada karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk valid karena nilai dari AVE diatas 0.5 dan memenuhi syarat yang telah ditentukan. Dari hasil olah data menunjukkan bahwa setiap indikator masing masing variabel mampu merepresentasikan variabel latennya dengan baik.

Berdasarkan analisis data diatas menunjukkan nilai dari *outer loadings* dan AVE semua indikator/item dikatakan valid dan memenuhi ketentuan. Ghozali et al., (2015) *Outer loadings* $\geq 0,7$ dan AVE $\geq 0,5$ dan variabel valid. Dari hasil ini dapat menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut sudah memenuhi syarat yang ditentukan dan masing masing indikator mampu merepresentasikan variabel latennya dengan baik sehingga analisis data penelitian dapat dilanjutkan.

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Menurut Ghozali Imam et al., (2015) nilai untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,70. Pada penelitian ini menggunakan nilai $\geq 0,70$ *discriminant validity* dianggap valid. *Discriminant validity* dievaluasi melalui hasil dari *cross loading* dan *fornell-lacker* pada variabel laten dengan variabel laten lainnya yang harus memiliki nilai $\geq 0,70$. Berikut adalah hasil pengolahan *discriminant validity*:

Tabel 18 Hasil Uji Fornell Larcker Criterion

| | Kepemimpinan Transformasional | Keterlibatan Kerja | Motivasi | Komitmen | Kepuasan Kerja |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------|----------|----------------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0,855 | | | | |
| Keterlibatan Kerja | 0,480 | 0,776 | | | |
| Motivasi | 0,602 | 0,409 | 0,728 | | |
| Komitmen | 0,513 | 0,508 | 0,590 | 0,784 | |
| Kepuasan Kerja | 0,548 | 0,336 | 0,579 | 0,656 | 0,746 |

Sumber: Data Terlampir, Tahun 2025

Berdasarkan tabel 18, nilai fornell-larcker akar kuadrat AVE pada masing-masing variabel menunjukkan semua variabel memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan variabel lainnya dan sudah memenuhi nilai *discriminant validity* $\geq 0,70$. Berdasarkan analisis diatas, maka variabel dalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik dan memenuhi. Hal tersebut didukung dengan hasil dari nilai *cross loadings* yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 19 Hasil Uji Cross Loadings

| | Kepemimpinan Transformasional | Keterlibatan Kerja | Motivasi | Komitmen | Kepuasan Kerja |
|------|-------------------------------|--------------------|----------|----------|----------------|
| X1.1 | 0,838 | 0,433 | 0,501 | 0,470 | 0,481 |
| X1.2 | 0,826 | 0,434 | 0,470 | 0,404 | 0,384 |
| X1.3 | 0,850 | 0,448 | 0,510 | 0,408 | 0,442 |
| X1.4 | 0,904 | 0,344 | 0,570 | 0,469 | 0,548 |
| X2.1 | 0,251 | 0,609 | 0,201 | 0,277 | 0,159 |
| X2.2 | 0,385 | 0,814 | 0,301 | 0,462 | 0,272 |
| X2.3 | 0,406 | 0,817 | 0,327 | 0,389 | 0,286 |
| X2.4 | 0,446 | 0,838 | 0,329 | 0,415 | 0,283 |
| X2.5 | 0,331 | 0,769 | 0,363 | 0,376 | 0,273 |
| X2.6 | 0,388 | 0,783 | 0,358 | 0,417 | 0,267 |
| Y1.1 | 0,419 | 0,250 | 0,489 | 0,518 | 0,745 |
| Y1.2 | 0,324 | 0,236 | 0,319 | 0,377 | 0,685 |
| Y1.3 | 0,322 | 0,256 | 0,484 | 0,508 | 0,705 |
| Y1.4 | 0,503 | 0,323 | 0,479 | 0,560 | 0,849 |
| Y1.5 | 0,448 | 0,179 | 0,415 | 0,488 | 0,735 |
| Y1.6 | 0,410 | 0,255 | 0,377 | 0,458 | 0,747 |
| Z1.1 | 0,387 | 0,197 | 0,636 | 0,363 | 0,444 |
| Z1.2 | 0,481 | 0,312 | 0,768 | 0,548 | 0,510 |
| Z1.3 | 0,346 | 0,236 | 0,732 | 0,375 | 0,380 |
| Z1.4 | 0,505 | 0,348 | 0,753 | 0,375 | 0,403 |
| Z1.5 | 0,469 | 0,310 | 0,750 | 0,431 | 0,357 |
| Z1.6 | 0,417 | 0,368 | 0,723 | 0,462 | 0,419 |
| Z2.1 | 0,417 | 0,337 | 0,466 | 0,784 | 0,501 |
| Z2.2 | 0,370 | 0,399 | 0,409 | 0,761 | 0,496 |
| Z2.3 | 0,441 | 0,415 | 0,471 | 0,816 | 0,577 |
| Z2.4 | 0,380 | 0,437 | 0,505 | 0,774 | 0,479 |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan tabel 19, terlihat bahwa instrumen pada penelitian ini memiliki nilai *cross loading* yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai pada variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen-instrumen yang digunakan memiliki validitas diskriminan yang kuat dalam mengukur masing-masing variabel tersebut.

c. Hasil Uji Reliabilitas

1) Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas digunakan untuk mengonfirmasi keakuratan, konsistensi, dan keandalan instrumen dalam mengukur variabel. Apabila instrumen mendapatkan nilai *cronbach's alpha* >0.70 maka dikatakan reliabel. Artinya instrumen dapat diandalkan dalam mengukur suatu variabel karena tingkat konsistensinya tinggi.

Tabel 20 Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | Keterangan |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0,916 | <i>Reliabel</i> |
| Keterlibatan Kerja | 0,900 | <i>Reliabel</i> |
| Motivasi | 0,871 | <i>Reliabel</i> |
| Komitmen | 0,864 | <i>Reliabel</i> |
| Kepuasan Kerja | 0,882 | <i>Reliabel</i> |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,916, Keterlibatan Kerja sebesar 0,900, motivasi diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,871, komitmen organisasi diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,864 dan kepuasan kerja diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,882 secara keseluruhan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$. Hasil analisis bermakna bahwa variabel kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, motivasi, komitmen dan kepuasan kerja pada karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk adalah *reliabel*.

2) Composite Reliability

Composite Reliability merujuk pada komponen yang dipakai untuk menilai seberapa bergantungnya indikator pada suatu variabel. Ketika suatu variabel mencapai nilai reliabilitas komposit > 0.70 maka dianggap memenuhi standar reliabilitas. Nilai reliabilitas setiap variabel yang dipakai dalam penelitian ini disajikan pada tabel 21.

Tabel 21 *Composite Reliability*

| Variabel | <i>Composite reliability</i> | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|-------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0,916 | 0,877 |
| Keterlibatan Kerja | 0,900 | 0,866 |
| Motivasi | 0,871 | 0,822 |
| Komitmen | 0,864 | 0,791 |
| Kepuasan Kerja | 0,882 | 0,840 |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan tabel 21 terlihat bahwa nilai *composite reliability* pada variabel yang digunakan > 0.70 . Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan sudah memiliki *composite reliability* yang tinggi. Artinya instrumen tersebut mampu mengukur variabel dan memenuhi syarat yang telah ditentukan sehingga dapat dilanjutkan dengan pengujian model struktural.

2. Model Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk memahami hubungan antara konstruk, tingkat signifikansi, dan eksplanasi variabilitas (*R-square*) dalam model penelitian. Penilaian model struktural melibatkan analisis signifikansi dan koefisien parameter jalur struktural, serta pemanfaatan uji-t untuk mengevaluasi konstruk dependen dalam model tersebut.

a. *R-Square*

Nilai *R-Square* adalah 0,381, 0,258, dan 0,518, masing-masing menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kekuatan yang tinggi, sedang, dan rendah (Ghozali & Latan, 2015). Uji *R-Square* dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen.

Tabel 22 Nilai *R-Square*

| Variabel | <i>R-squared</i> | <i>R-squared Adjusted</i> |
|----------------|------------------|---------------------------|
| Motivasi | 0,381 | 0,374 |
| Komitmen | 0,258 | 0,253 |
| Kepuasan Kerja | 0,518 | 0,507 |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan hasil pengujian *R-square* pada tabel 22 menunjukkan bahwa nilai *R-square* pada variabel motivasi sebesar 0,381, yang artinya motivasi mampu menjelaskan sebesar 38,1% varian dalam variabel motivasi. Sedangkan sisanya sebesar 61,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam

penelitian ini. R-square untuk variabel komitmen sebesar 0,258, yang artinya variabel motivasi dan komitmen organisasi masing-masing dapat menjelaskan sebesar 25,8% pada variabel komitmen. Sisanya sebesar 74,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

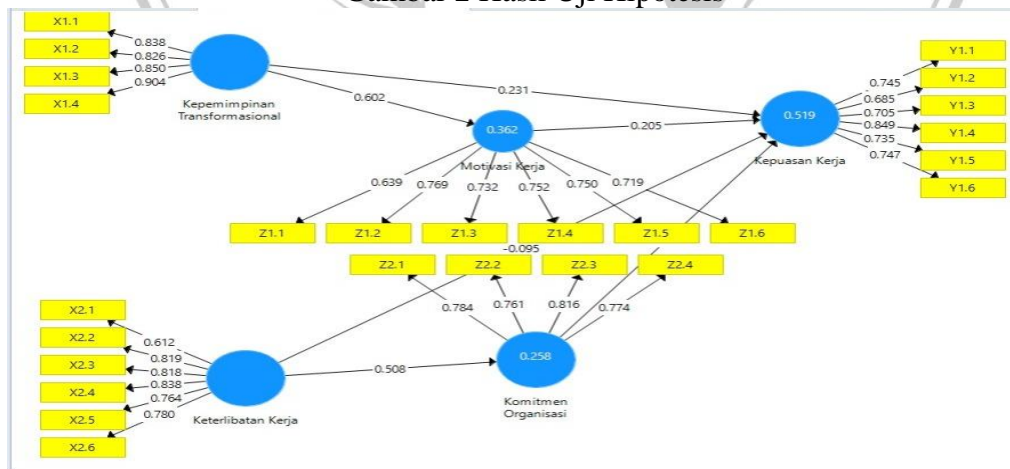
b. *Goodness of Fit (GoF)*

Goodness of fit atau *gof* indeks digunakan untuk mengukur sejauh mana model dapat memprediksi keseluruhan. Adapun kriteria yang diterangkan oleh Ghazali & Latan, (2015) jika nilai *gof* 0,10 dikategorikan sebagai (*GoF small*), 0,25 dikategorikan (*GoF medium*), dan 0,36 dikategorikan (*GoF large*). Berdasarkan hasil dari perhitungan diatas diperoleh nilai *GoF* sebesar 0,694 atau 69,4% sehingga sesuai dengan kriteria bahwa hasil dari penilaian keseluruhan kecocokan model masuk dalam kategori *GoF* besar (*GoF large*). Hal tersebut menunjukkan bahwa uji kebaikan model *GoF* termasuk dalam kategori model yang bagus. Artinya model ini sudah sesuai dengan data yang diamati, semakin tinggi nilai *gof* maka semakin tinggi juga kesesuaian antara model yang dibuat dengan data yang sebenarnya.

3. **Pengujian Hipotesis**

Uji hipotesis dilakukan dengan menguji signifikansi koefisien jalur yang dihasilkan dari metode Partial Least Squares (PLS). Ketika nilai *t*-statistic > 1,96 dan nilai *p*-values < 0,05, hal tersebut menunjukkan pengaruh yang signifikan, yang berarti hipotesis dapat diterima. Sebaliknya, jika nilai *t*-statistic < 1,96 dan nilai *p*-values > 0,05, hipotesis akan ditolak.

Gambar 2 Hasil Uji Hipotesis



Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

a. Path Coefficient (Pengaruh Langsung)

Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk menguji tingkat signifikansi koefisien jalur yang menunjukkan besarnya pengaruh dari satu variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Metode bootstrapping ini menggunakan nilai signifikansi t-statistic > 1,96 dan nilai dari p-values <0,05. Hasil pengujian pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel 23 dibawah ini:

Tabel 23 Hasil Nilai *Specific Direct Effects*

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV)) | P Values | Keterangan |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|------------------|
| Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja | 0,602 | 0,607 | 0,048 | 12,508 | 0,000 | Signifikan |
| Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja | 0,231 | 0,229 | 0,071 | 3,267 | 0,001 | Signifikan |
| Keterlibatan Kerja -> Komitmen Organisasi | 0,508 | 0,516 | 0,062 | 8,216 | 0,000 | Signifikan |
| Keterlibatan Kerja -> Kepuasan Kerja | -0,095 | -0,094 | 0,069 | 1,381 | 0,168 | Tidak Signifikan |
| Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja | 0,205 | 0,210 | 0,091 | 2,242 | 0,025 | Signifikan |
| Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja | 0,465 | 0,464 | 0,085 | 5,493 | 0,000 | Signifikan |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan tabel 23 menunjukkan bahwa pengaruh antar variabel positif ataupun negatif ditunjukkan pada original sampel (O), kemudian untuk melihat signifikansinya dapat dilihat melalui t-statistic ($\geq 1,96$) dan P-values ($\leq 0,05$) dinyatakan positif dan signifikan. Hasil dari keluaran di atas maka diperoleh hasil hubungan secara langsung dengan hasil sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan terlihat dari *p-value* (0,000) < 0,05 atau t-statistik (12,508) > 1,96. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0,602 yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka motivasi kerja karyawan akan semakin tinggi, maka H1 diterima.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan terlihat dari *p-value* (0,001) < 0,05 atau t-statistik (3,267) > 1,96. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,231

yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi, maka H2 diterima

3. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi terlihat dari $p\text{-value}$ (0,000) < 0,05 atau $t\text{-statistik}$ (8,216) > 1,96. Pengaruh langsung keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,508 yang artinya semakin tinggi keterlibatan kerja maka komitmen organisasi akan semakin tinggi, maka H3 diterima
4. Keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan terlihat dari $p\text{-value}$ (0,168) > 0,05 atau $t\text{-statistik}$ (1,381) < 1,96. Tidak adanya pengaruh langsung keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa dengan semakin tingginya keterlibatan kerja tidak mempengaruhi perubahan kepuasan kerja karyawan, maka H4 ditolak
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan terlihat dari $p\text{-value}$ (0,025) < 0,05 atau $t\text{-statistik}$ (2,242) > 1,96. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,205 yang artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kepuasan kerja akan semakin tinggi, maka H5 diterima
6. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan terlihat dari $p\text{-value}$ (0,000) < 0,05 atau $t\text{-statistik}$ (5,493) > 1,96. Pengaruh langsung keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,465 yang artinya semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan maka kepuasan kerja akan semakin tinggi, maka H6 diterima

b. Pengujian *Specific Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Pengujian mediasi pada SmartPLS dapat dilihat dari nilai *specific indirect effect*. Hasil pengujian mediasi pada penelitian ini disajikan pada tabel 24.

Tabel 24 Hasil Nilai *Specific Indirect Effects*.

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja | 0,123 | 0,128 | 0,057 | 2,168 | 0,031 |
| Keterlibatan Kerja -> Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja | 0,236 | 0,239 | 0,052 | 4,567 | 0,000 |

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2025

Pada Tabel 24 di atas menunjukkan hasil uji hipotesis dengan menggunakan *bootstrapping* maka dapat dilakukan uji mediasi sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja adalah positif dan signifikan, dimana diperoleh *p-value* $(0,031) < 0,05$ dengan *t-statistik* sebesar 2,168. Artinya, ketika pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja semakin baik maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Hasil analisis menunjukkan bahwa jenis mediasi yang terbentuk yaitu *partial mediation*, artinya dengan melibatkan variabel mediator, secara langsung maupun tidak langsung variabel independen mempengaruhi variabel dependen
2. Pengaruh langsung keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja adalah negatif dan tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi adalah positif dan signifikan, dimana diperoleh *p-value* $(0,000) < 0,05$ dengan *t-statistik* sebesar 4,567. Artinya, ketika pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja semakin baik maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Hasil analisis menunjukkan bahwa jenis mediasi yang terbentuk yaitu *full mediation*, artinya secara signifikan variabel independen tidak mampu mempengaruhi variabel dependen tanpa melalui variabel mediator.

J. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya dengan semakin baik gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja karyawan pada PT Transkon Jaya, Tbk akan mengalami peningkatan. Semakin baiknya kepemimpinan transformasional dapat ditunjukkan dengan pemimpin memiliki kemampuan

menyampaikan visi dan misi perusahaan yang jelas sehingga memperoleh rasa hormat dari karyawan dan pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi dan memberi semangat kepada karyawan. Selain itu pemimpin mendukung gagasan dan kreativitas karyawan dalam proses penyelesaian pekerjaan dan memberi perhatian dan evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan.

Bass, Jyoti dan Bhau (2018) mendefinisikan kepemimpinan transformasional dalam hal bagaimana pemimpin menumbuhkan kerja sama dan kepercayaan timbal balik dan pengembangan diri sebagai upaya menciptakan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Meliala (2023), Anggraeni (2013), Susastra (2016) dan Djuraidi (2020), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya dengan tidak adanya pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa dengan semakin tingginya keterlibatan kerja tidak mempengaruhi perubahan kepuasan kerja karyawan. Keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dapat terjadi ketika karyawan dalam bekerja di perusahaan tidak dengan penuh tenaga dan semangat, karyawan kurang antusias dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan dan tidak memiliki kebanggaan ketika dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Selain itu karyawan kurang memiliki keseriusan dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan perusahaan dan kurang bersungguh-sungguh ketika dilibatkan dalam proses penyelesaian pekerjaan. Kondisi ini terjadi karena bagian operasional karyawan bekerja secara individu sehingga beban pekerjaan merupakan keputusan masing-masing dalam proses penyelesaiannya. Hasil penelitian ini berbeda dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Seprianto (2021), Samud (2021), Melisa Samud (2021), Maulinda (2023) dan Saputra (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, artinya dengan semakin baik gaya kepemimpinan maka motivasi kerja karyawan pada PT Transkon Jaya, Tbk akan mengalami peningkatan. Kondisi ini ditunjukkan dengan pemimpin memiliki kemampuan menyampaikan visi dan misi perusahaan yang jelas sehingga memperoleh rasa hormat dari karyawan dan pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi dan memberi semangat kepada karyawan. Pemimpin mendukung gagasan dan kreativitas karyawan dalam proses penyelesaian pekerjaan dan memberi perhatian dan evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2017). Hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Ash (2022), Putra (2019), Ikhrum (2022) dan Febrianti (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya dengan semakin meningkatnya motivasi kerja maka kepuasan kerja karyawan pada PT Transkon Jaya, Tbk akan mengalami peningkatan. Meningkatnya motivasi dapat ditunjukkan dengan remunerasi yang diterima dapat mendorong untuk bekerja lebih baik, keamanan kondisi kerja dapat mendorong bekerja lebih baik dan hubungan kerja yang baik antar karyawan menjadi dorongan untuk bekerja diperusahaan. Peningkatan motivasi juga ditunjukkan dengan kerjasama dengan pegawai lain menjadi dorongan untuk bekerja lebih baik, pengakuan atas prestasi yang diberikan perusahaan menjadi dorongan untuk bekerja lebih baik diperusahaan dan adanya kesempatan dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan menjadi dorongan untuk bekerja lebih baik diperusahaan. Motivasi kerja berperan penting dalam proses pencapaian kepuasan kerja karyawan, di mana tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan menentukan tinggi

rendahnya kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Gautama (2022), Arnaldo (2021), Putra (2023), Vannes (2024), Hidayat (2021) dan Arisanti (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

5. Pengaruh keterlibatan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi.

Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya dengan semakin tingginya keterlibatan kerja maka komitmen organisasi pada PT Transkon Jaya, Tbk akan mengalami peningkatan. Tingginya keterlibatan kerja dapat ditunjukkan dengan karyawan dalam bekerja di perusahaan dengan penuh tenaga dan semangat, karyawan memiliki antusias dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan dan memiliki kebanggaan ketika dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Selain itu karyawan memiliki keseriusan dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan perusahaan dan bersungguh-sungguh ketika dilibatkan dalam proses penyelesaian pekerjaan. Vivian et al. (2019) mengungkapkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pada pekerjaannya maka semakin tinggi pula tingkat komitmennya terhadap organisasi karena keterlibatan kerja dapat meningkatkan hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, hal ini disebabkan oleh karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang sedang dilakukannya saat ini. Hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Syarkawi (2022), dan Arumsari (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

6. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya dengan semakin tingginya komitmen organisasi maka kepuasan kerja karyawan pada PT Transkon Jaya, Tbk akan mengalami peningkatan. Semakin tingginya komitmen organisasi dapat ditunjukkan dengan karyawan memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja diperusahaan, karyawan memiliki keinginan untuk berusaha keras dalam bekerja, karyawan dapat menerima nilai perusahaan karena sesuai dengan nilai yang dianut dan karyawan mendukung upaya perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja yang tercipta sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi (Ilahi et al., 2017). Hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Prasetyo (2020), Rosid (2022), Nurhayati (2024), Sandy (2023) dan Pinasthi (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

7. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi motivasi kerja dan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Jadi dengan adanya peningkatan remunerasi yang diterima karyawan, keamanan kondisi kerja dan terjalin hubungan kerja yang baik antar karyawan maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja akan mengalami peningkatan. Adanya peningkatan motivasi juga ditunjukkan dengan kerjasama dengan pegawai lain menjadi dorongan untuk bekerja lebih baik, pengakuan atas prestasi yang diberikan perusahaan dan adanya kesempatan dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan menjadikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja akan mengalami peningkatan. Hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Widyatmika (2020) dan Handoko (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

8. Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Komitmen organisasi memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin tinggi motivasi kerja dan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Peningkatan komitmen organisasi dapat ditunjukkan dengan karyawan memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja diperusahaan, karyawan

memiliki keinginan untuk berusaha keras dalam bekerja, karyawan dapat menerima nilai perusahaan karena sesuai dengan nilai yang dianut dan karyawan mendukung upaya perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Widyatmika (2020) dan Masnia (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan komitmen sebagai variabel mediasi



K. Kesimpulan Dan Saran

1. Kesimpulan

Kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan disertai dengan pembahasan sebelumnya, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya dengan semakin baik gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya dengan semakin tingginya keterlibatan kerja tidak mempengaruhi perubahan kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, artinya dengan semakin baik gaya kepemimpinan maka motivasi kerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya dengan semakin meningkatnya motivasi kerja maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya dengan semakin tingginya keterlibatan kerja maka komitmen organisasi akan mengalami peningkatan.

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya dengan semakin tingginya komitmen organisasi maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Artinya, ketika pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja semakin baik maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.

Komitmen organisasi memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja. Artinya, ketika pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui komitmen organisasi semakin baik maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi.

2. Saran

Mengacu kepada hasil penelitian yang telah dilakukan disertai pembahasan sebelumnya, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen PT Transkon Jaya, Tbk
 - a. Diharapkan pemimpin selalu memberikan perhatian dan evaluasi terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan. Upaya tersebut dilakukan agar karyawan selalu berupaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki dalam bekerja dan sebagai upaya untuk melakukan langkah-langkah perbaikan apabila karyawan mengalami penurunan dalam pencapaian prestasi kerja.
 - b. Perusahaan diharapkan selalu memberikan dukungan kepada para karyawan agar bekerja dengan penuh semangat, sehingga pencapaian target kerja yang telah ditetapkan dapat terealisasi. Bentuk dukungan yang dapat diberikan oleh perusahaan yaitu memberikan hak-hak karyawan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
 - c. Perusahaan harus memberikan gaji dan upah kepada karyawan sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan, selain itu ketepatan waktu dalam pemberian gaji dan upah harus selalu diperhatikan oleh perusahaan.
 - d. Perusahaan harus mampu untuk memberikan dukungan kepada karyawan agar memiliki kemauan untuk menerima dan mengikuti nilai perusahaan yang telah dijalankan sehingga segala bentuk perilaku karyawan tidak merugikan perusahaan.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil analisis diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga penelitian ini dapat lebih berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rasyid, S. D. (2020). *Manajemen Strategik* (H. F. Ningrum (ed.)). CV. Media Sains Indonesia
- Achmad Djuraidi (2020), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating, Jurnal Ekonomi Bisnis, 13(1)*
- Ade Putri Atmajaya Parada (2023), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Universal Tekno Reksajaya Site Adaro di Kabupaten Balangan, JAPB: Volume 6 Nomor 2, 2023*
- Adiwinata I., Sutanto E.M. (2024). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Intaf Lumajang. Agora Vol. 2.*
- Aisyaturrido, Imam Wibowo, and Nuridin. (2021). *The Effect of Leadership and Work Environment on Job Satisfaction Through Motivation as a Mediation Variables in PT. Trinitan Plastic Industries. Management of Organizational Innovatio 2(2):226–32.*
- Akbar, M. R. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi pada Karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang). Journal of Social and Industrial Psychology, 2, 11.*
- Anas, K. (2013). *Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Karya Mitra Muda. Jurnal Manajemen, 034(1), 1–11*
- Anugrah, Yusuf H., Prihatini, A.E. dan Nurseto, Sendhang. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional Kantor Cabang Semarang). Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis 2 (4)*
- Anwar Prabu Mangkunegara, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Remaja Rosdakarya, Bandung*
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.*
- Arimbawa, I Putu Wida & I Nyoman Sudharma. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 7*
- Bangun, Wlison. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta, Bandung*

- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. 88(2), 207–218.
- Chandra, C. (2018). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan PT. Intiland Grande. *Agora*, 6(1), 287202.
- Dami, Welhelmus Daniel, John E H J Foeh, and Henny A Manafe. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *JIM; Jurnal Ilmu Multidisiplin* 1(2): 514–26.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Doh, J. P., & Luthans, F. (2017). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (10th ed.).
- Donni Junni Priansa (2014), *Perencanaan & Pengembangan SDM*, Penerbit Bandung: Alfabeta
- Edison, Emron., dkk. (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung
- Edy, Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Kesepuluh. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Elida Chaerunissa (2021), Pengaruh Employee Engagement Dan Commitment Organization Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Departemen Operasi PT Cogindo DayaBersama PLTU Pelabuhan Ratu), *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa* 5(2)
- Filbert Wangidjaja (2024), Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT XYZ, *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 6(2)
- Haris, Indra. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasmofomional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Adiministrasi Bisnis*. Vol. 3 No.1.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- I Nengah Arip Riski Setiawan (2022), Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Four Sessions And Resort By Sheraton Jimbaran Bali), *VALUES*, Volume 3, Nomor 2, Tahun 2022

- Ilahi, D. K., et al. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis* 44(1): 31-39
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2018). Relationship Of Core Self-Evaluation Traits Self Esteem, Generalized Self Efficacy, Locus Of Control, And Emotional Stabilitywith Job Satisfaction And Job Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 86(1).
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Kreitner R. dan Angelo Kinicki. (2016). *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior*. Salemba Empat. Jakarta
- Kusuma, T., & Prasetya, A. (2017). Penerapan Strategi Employer Branding dan Employee Value Proposition Untuk Menciptakan Employee Engagement (Studi Pada PT Bank Central Asia Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 50(5), 143–15
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behaviour Concept, Controversies, Applications* (C. O'Donnell (ed.); 7 Canadian). Pearson Canada Inc
- Margie Dewi (2015), Pengaruh Employee Empowerment Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karayawan Hotel Furaya Pekanbaru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening, Jurnal online Mahasiswa* 2(1)
- Megawati R. Rantung (2023), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Penempatan Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Minahasa Selatan, *Jurnal EMBA Vol. 11 No.4 Oktober 2023*, Hal. 1718-1730
- Mekta, H. Q., & Siswanto, S. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. *Jurnal Profita*, 5(2), 1–8
- Muhammad Abdul Rosid (2022), Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kota Tangerang, Dynamic Management Journal ISSN (Online) 2580-2127 Volume 6 No. 2*
- Muliawan, D. (2017). Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Terhadap Kinerja Karyawan Di 109 PT. Badja Baru Palembang, *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 2, Oktober 2017*, (2), 69–78

- Mustaqim, H., & Purba, R. (2022). Pengaruh Semangat Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Batam Televisi. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 5(2), 1-8.
- Noufal Ahmadi Atthohiri (2021), Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 3*
- Noviardy Andrian dan Aliya Sabeli. (2020). Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Kelapa Sawit (Studi Empiris Pada PT. Suryabumi Agrolanggeng, Sumatera Selatan). *Journal Management, Business, and Accounting Vol. 19 No. 3*.
- Nurdin & Rohendi (2016), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi, *Ecodemica*, Vol.IV No.1 April 2016
- Nurhayati, 2024. "Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Guru Di Sekolah Dasar Islam Terpadu Kepulauan Riau". *Jurnal Literasiologi* 11 (1)
- Nurjanah, Alifah Febirika and Santoso, Adi (2023) *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan Cv. Cipta Layla Bina Karya (Ayam Geprek Layla)*. *Jurnal AKTUAL*, 21 (1)
- Onsardi, Andre Aldi Saputra. (2022) Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Karyawan PT. Bukit Barisan Sandjaya Ulma). 224-231
- Pareke. (2014). Hubungan Keadilan dan Kepuasan Dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 18, 157- 177.
- Pinasthi, D. F., & Mahfudiyanto. (2024). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Unit Jahit Line 1 dan Line 2 PT. Karya Mekar Dewatamali Jombang). *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 6(2), 200–210
- Pinasthi, D. F., & Mahfudiyanto. (2024). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Unit Jahit Line 1 dan Line 2 PT. Karya Mekar Dewatamali Jombang). *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 6(2), 200–210

- Podsakoff NP, Whiting SW, Podsakoff PM, Blume BD. (2016). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*. 94(1): 122-141
- Prasetyo, Endiet Jaloe. Dkk. 2020. “Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Vol. 9, No. 2 : 186-201
- Prayogo, B. D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Pt Telkom Indonesia Witel Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 496–506.
- Priyatno, (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3(2)
- Putri Ayu Febryani Br S Meliala (2023), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pancur Gading Hotel & Resort di Delitua Serdang, Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Medan Area Medan
- Putu Widya Susastra (2016), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha Bandung
- Randy, M., Agung, S., & Kuraesin, E. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 69.
- Robbins, Stephen, P. dan Timothy, A. Judge, (2018). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta
- Robbins. (2018). *Prilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Rosid, Abd & S. Anugrahini Irawati (2022), Pengaruh lingkungan Kerja, Motivasi, Efikasi Diri Terhadap kinerja Karyawan Pada CV. Pesona Sakti Bangkalan Di Masa Pandemi Covid-19, 2 (2), hlm. 140-148
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organisational Behaviour*, Vol 25, pp293-315
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. (2016). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV Alfabeta

- Sulistiyawati. (2020). Perceived Organization Support Towards Employee Engagement and The Impact of Employee Job Satisfaction. . International Journal of Social Science and Business, 4(4), 513–518.
- Suryani, N. K. (2022). Kepuasan Kerja: Pengaruhnya Dalam Organisasi: Tinjauan Teoritis Dan Empiris. Jurnal Imagine, 2(2), 71–77.
- Suryaningrum, A. G., & Silvianita, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor Employee Engagement Tenaga Keperawatan dan Penunjang Medik di Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung. Sosiohumanitas, 20(1), 124–137.
- Wibowo, (2016). Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.
- Yenny Anggraeni (2013), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha Bandung
- Yuan Badrianto (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Turnover Intention . Innovative: Journal Of Social Science Research, 3(2), 12975–12788.
- Yukl, A.G.(2016). Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi kelima. Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 PENGISIAN KUSIONER PETUNJUK PENGISIAN KUSIONER

Kepada Yth:
Karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk
di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tesis pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia yang berjudul: **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja dan Komitmen sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Transkon Jaya, Tbk**, maka saya memohon kesediaan Saudara untuk menjadi responden dengan cara mengisi daftar pertanyaan berikut ini. Jawaban Saudara hanya digunakan untuk keperluan penelitian ilmiah dan dijamin kerahasiaannya, sehingga tidak berdampak pada tugas dan jabatan Saudara sekalian. Atas perhatian dan kesediaan Saudara saya ucapkan banyak terimakasih.

Hormat kami



Ryan Maulana

A. Identitas Responden :

1. No. Responden :
2. Jenis Kelamin :
 - Laki-laki
 - Perempuan
3. Usia :
 - < 20 Tahun
 - 20 Tahun-35 Tahun
 - > 35 Tahun
4. Lama Bekerja :
 - < 3 Tahun
 - 3 Tahun-5 Tahun
 - > 5 Tahun
5. Tingkat Pendidikan Terakhir :
 - SMP
 - SMA
 - DIII
 - S1
6. Bagian/ Departemen :
 - Pengawasan
 - Pemeliharaan dan perbaikan
 - Operating
7. Status Perkawinan :
 - Menikah
 - Belum Menikah

B. Daftar Pertanyaan

Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban sesuai dengan pendapat/ anggapan Saudara dengan memberi tanda “√” pada jawaban yang disediakan.

Keterangan :

- SS : Sangat Setuju**
- S : Setuju**
- N : Netral**
- TS : Tidak Setuju**
- SST : Sangat Tidak Setuju**

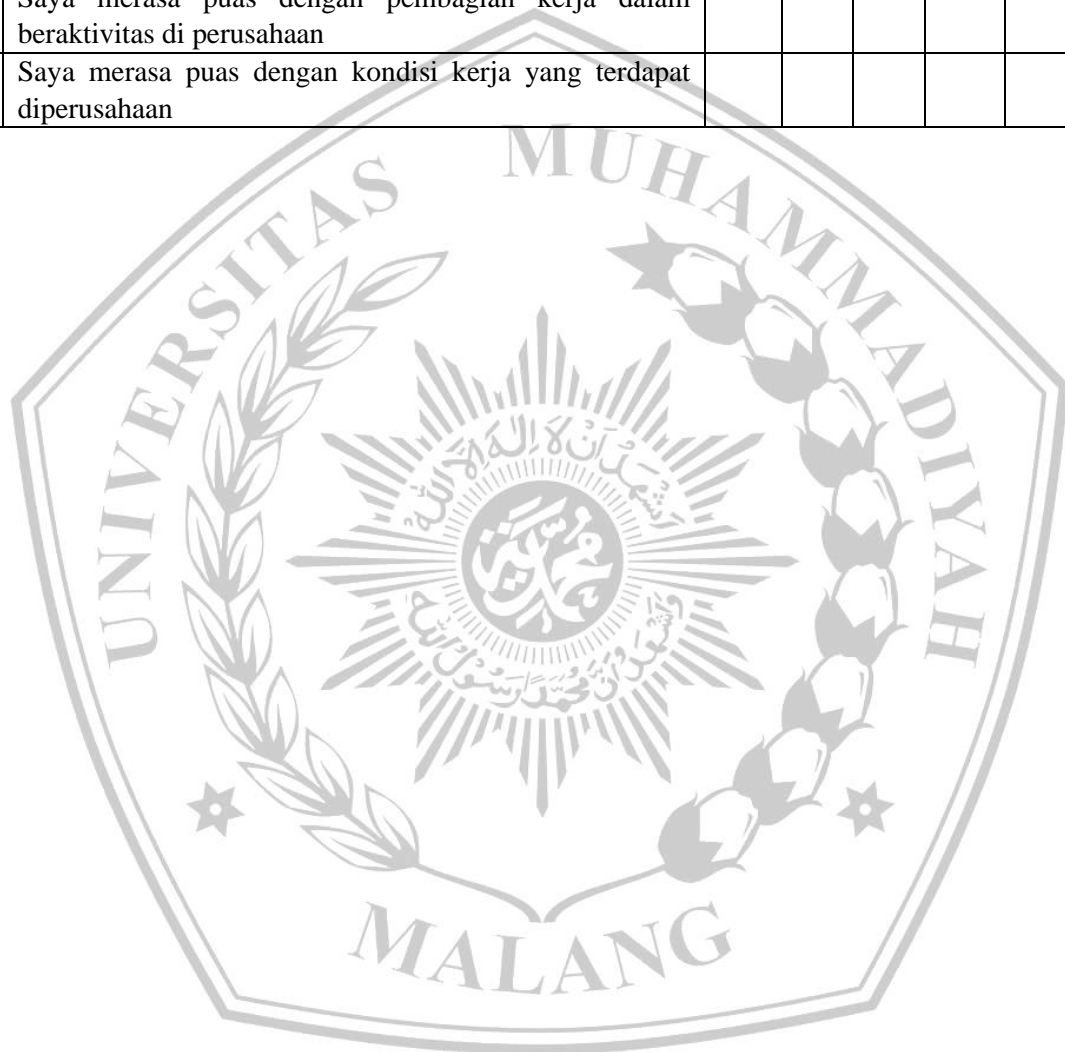
| KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X ₁) | | | | | | |
|---|--|----|---|---|----|-----|
| No. | Pernyataan | SS | S | N | TS | STS |
| 1. | Pemimpin memiliki kemampuan menyampaikan visi dan misi perusahaan yang jelas sehingga memperoleh rasa hormat dari karyawan | | | | | |
| 2. | Pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi dan memberi semangat kepada karyawan | | | | | |
| 3. | Pemimpin mendukung gagasan dan kreativitas karyawan dalam proses penyelesaian pekerjaan. | | | | | |
| 4. | Pemimpin memberi perhatian dan evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan | | | | | |

| EMPLOYEE ENGAGEMENT (X₂) | | | | | | |
|--|--|-----------|----------|----------|-----------|------------|
| No. | Pernyataan | SS | S | N | TS | STS |
| 1. | Saya bekerja di perusahaan dengan penuh tenaga. | | | | | |
| 2. | Saya bekerja dengan penuh semangat | | | | | |
| 3. | Saya memiliki antusias dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan | | | | | |
| 4. | Saya memiliki kebanggaan ketika dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan. | | | | | |
| 5. | Saya memiliki keseriusan dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan perusahaan | | | | | |
| 6. | Saya selalu bersungguh-sungguh ketika dilibatkan dalam proses penyelesaian pekerjaan. | | | | | |

| MOTIVASI KERJA (Z₁) | | | | | | |
|---------------------------------------|---|-----------|----------|----------|-----------|------------|
| No. | Pernyataan | SS | S | N | TS | STS |
| 1. | Remunerasi yang saya terima dapat mendorong untuk bekerja lebih baik. | | | | | |
| 2. | Keamanan kondisi kerja dapat mendorong saya bekerja lebih baik. | | | | | |
| 3. | Hubungan kerja yang baik antar karyawan menjadi dorongan saya untuk bekerja diperusahaan | | | | | |
| 4. | Kerjasama dengan pegawai lain menjadi dorongan untuk bekerja lebih baik. | | | | | |
| 5. | Pengakuan atas prestasi yang diberikan perusahaan menjadi dorongan untuk bekerja lebih baik diperusahaan. | | | | | |
| 6. | Kesempatan dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan menjadi dorongan untuk bekerja lebih baik diperusahaan. | | | | | |

| KOMITMEN ORGANISASI (Z₂) | | | | | | |
|--|---|-----------|----------|----------|-----------|------------|
| No. | Pernyataan | SS | S | N | TS | STS |
| 1. | Saya memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja diperusahaan | | | | | |
| 2. | Saya memiliki keinginan untuk berusaha keras dalam bekerja | | | | | |
| 3. | Saya dapat menerima nilai perusahaan karena sesuai dengan nilai yang saya anut. | | | | | |
| 4. | Saya mendukung upaya perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan | | | | | |

| KEPUASAN KERJA (Y) | | | | | | |
|--------------------|--|----|---|---|----|-----|
| No. | Pernyataan | SS | S | N | TS | STS |
| 1. | Saya merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan | | | | | |
| 2. | Saya merasa puas dengan remunerasi yang diberikan perusahaan | | | | | |
| 3. | Saya menghargai kebijakan pengembangan karir di perusahaan | | | | | |
| 4. | Saya merasa puas tentang pelaksanaan pengawasan yang dilakukan pimpinan | | | | | |
| 5. | Saya merasa puas dengan pembagian kerja dalam beraktivitas di perusahaan | | | | | |
| 6. | Saya merasa puas dengan kondisi kerja yang terdapat diperusahaan | | | | | |



LAMPIRAN 2 DATA KUSIONER

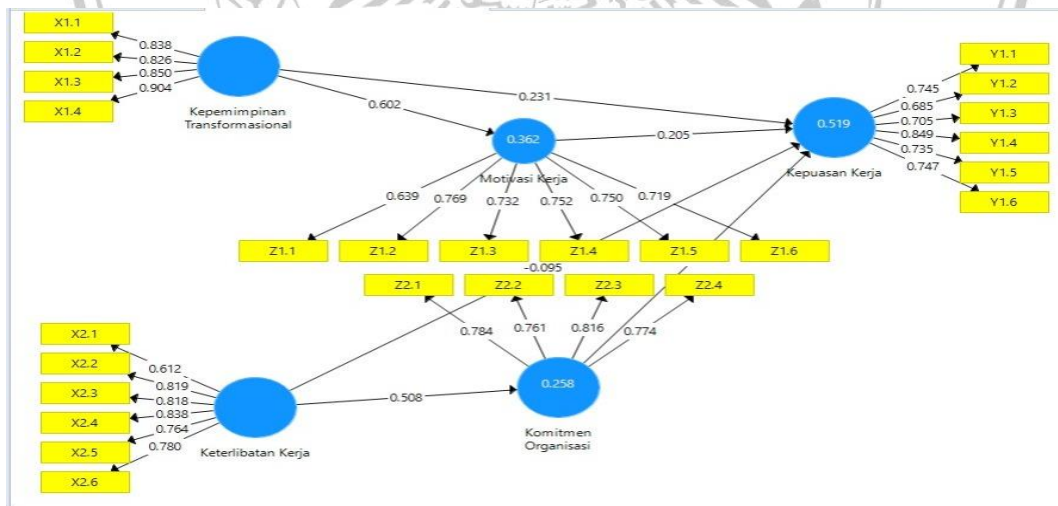
Hasil Uji Cross Loading

| | Kepemimpinan Transformasional | Keterlibatan Kerja | Motivasi | Komitmen | Kepuasan Kerja |
|------|-------------------------------|--------------------|----------|----------|----------------|
| X1.1 | 0,838 | 0,433 | 0,501 | 0,470 | 0,481 |
| X1.2 | 0,826 | 0,434 | 0,470 | 0,404 | 0,384 |
| X1.3 | 0,850 | 0,448 | 0,510 | 0,408 | 0,442 |
| X1.4 | 0,904 | 0,344 | 0,570 | 0,469 | 0,548 |
| X2.1 | 0,251 | 0,609 | 0,201 | 0,277 | 0,159 |
| X2.2 | 0,385 | 0,814 | 0,301 | 0,462 | 0,272 |
| X2.3 | 0,406 | 0,817 | 0,327 | 0,389 | 0,286 |
| X2.4 | 0,446 | 0,838 | 0,329 | 0,415 | 0,283 |
| X2.5 | 0,331 | 0,769 | 0,363 | 0,376 | 0,273 |
| X2.6 | 0,388 | 0,783 | 0,358 | 0,417 | 0,267 |
| Y1.1 | 0,419 | 0,250 | 0,489 | 0,518 | 0,745 |
| Y1.2 | 0,324 | 0,236 | 0,319 | 0,377 | 0,685 |
| Y1.3 | 0,322 | 0,256 | 0,484 | 0,508 | 0,705 |
| Y1.4 | 0,503 | 0,323 | 0,479 | 0,560 | 0,849 |
| Y1.5 | 0,448 | 0,179 | 0,415 | 0,488 | 0,735 |
| Y1.6 | 0,410 | 0,255 | 0,377 | 0,458 | 0,747 |
| Z1.1 | 0,387 | 0,197 | 0,636 | 0,363 | 0,444 |
| Z1.2 | 0,481 | 0,312 | 0,768 | 0,548 | 0,510 |
| Z1.3 | 0,346 | 0,236 | 0,732 | 0,375 | 0,380 |
| Z1.4 | 0,505 | 0,348 | 0,753 | 0,375 | 0,403 |
| Z1.5 | 0,469 | 0,310 | 0,750 | 0,431 | 0,357 |
| Z1.6 | 0,417 | 0,368 | 0,723 | 0,462 | 0,419 |
| Z2.1 | 0,417 | 0,337 | 0,466 | 0,784 | 0,501 |
| Z2.2 | 0,370 | 0,399 | 0,409 | 0,761 | 0,496 |
| Z2.3 | 0,441 | 0,415 | 0,471 | 0,816 | 0,577 |
| Z2.4 | 0,380 | 0,437 | 0,505 | 0,774 | 0,479 |

Path Coefficient (Pengaruh Langsung)

| | | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|---|----|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Kepemimpinan Transformasional | -> | 0,602 | 0,607 | 0,048 | 12,508 | 0,000 |
| Kepemimpinan Transformasional | -> | 0,231 | 0,229 | 0,071 | 3,267 | 0,001 |
| Keterlibatan Kerja | -> | 0,508 | 0,516 | 0,062 | 8,216 | 0,000 |
| Keterlibatan Kerja | -> | -0,095 | -0,094 | 0,069 | 1,381 | 0,168 |
| Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja | | 0,205 | 0,210 | 0,091 | 2,242 | 0,025 |
| Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja | | 0,465 | 0,464 | 0,085 | 5,493 | 0,000 |

HASIL UJI HIPOTESIS



LAMPIRAN 3 DOKUMENTASI PENELITIAN



Penyerahan kepada HRD untuk melakukan penyebaran Kusioner PT Transkon Jaya TBK



Melakukan Penyebaran Kusioner kepada Karyawan PT Transkon Jaya TBK



Melakukan Komunikasi Dengan Pimpinan HRD PT Transkon Jaya TBK




2% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography

Top Sources

- 3%  Internet sources
- 4%  Publications
- 2%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags




0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Top Sources

- 3%  Internet sources
- 4%  Publications
- 2%  Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | Internet | |
| | www.transkon-rent.com | 2% |