

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI
MEDIATOR KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN
PT X DI TANGERANG**

Siti Suherni¹, Anastasia Sri Maryatmi²

Universitas Persada Indonesia Y.A.I

Jl. Diponegoro No.74 Jakarta Pusat

E-mail : sittis172@gmail.com¹, anastasia.sri@upi-yai.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis peran keterikatan kerja sebagai mediator dalam hubungan tersebut pada karyawan PT X di Tangerang, khususnya di divisi HC-GA-Legal yang berjumlah 60 orang. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (X_1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2), sedangkan variabel endogennya adalah kinerja karyawan (Y), dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediator (M). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, yaitu pengambilan sampel yang jumlahnya sama dengan populasi. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis jalur dengan bantuan perangkat lunak JASP versi 0.19.3. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja ($p=0,592$), namun berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja ($p<0,016$). Keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($p<0,001$). Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja ($p=0,266$), tetapi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja ($p=0,024$). Selain itu, keterikatan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja ($p=0,021$), serta dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja ($p=0,026$). Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan kerja berperan sebagai mediator penuh yang menghubungkan kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan PT X di Tangerang.

Kata Kunci: kepuasan kerja; gaya kepemimpinan transformasional; keterikatan kerja; kinerja.

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of job satisfaction and transformational leadership style on employee performance, and to analyze the role of work engagement as a mediator in this relationship among employees of PT X in Tangerang, specifically in the HC-GA-Legal division, totaling 60 people. The exogenous variables in this study are job satisfaction (X_1) and transformational leadership style (X_2), while the endogenous variable is employee performance (Y), with work engagement as a mediator variable (M). This study uses a quantitative approach with a causality research type. The sampling technique used is total sampling, namely taking samples whose number is the same as the population. Data analysis was conducted using path analysis techniques with the help of JASP software version 0.19.3. The research instrument was a questionnaire that had been tested for validity and reliability. The results showed that job satisfaction did not have a direct effect on performance ($p = 0.592$), but had a significant effect on work engagement ($p < 0.016$). Work engagement had a significant effect on performance ($p < 0.001$). Transformational leadership style did not have a direct effect on performance ($p = 0.266$), but had a significant effect on work engagement ($p = 0.021$). In addition, work engagement acted as a significant mediator in the relationship between job satisfaction and performance ($p = 0.021$), as well as in the relationship between transformational leadership style and performance ($p = 0.026$). These findings confirm that work engagement acts as a full mediator connecting job satisfaction and transformational leadership style with employee performance at PT X in Tangerang.

Keywords: *job satisfaction, transformational leadership style, work engagement, performance.*



1. PENDAHULUAN

Kinerja merupakan kunci terhadap efektivitas keberhasilan organisasi. Setiap organisasi memerlukan orang-orang dengan performa luar biasa untuk memenuhi sasaran, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat daya saing. Kinerja individu yang diharapkan oleh perusahaan tidak hanya menghasilkan dalam bentuk barang atau jasa melainkan mental, sikap, perilaku yang baik, dan rasa tanggungjawab yang menyertainya.

Menurut Campbell, McHenry, dan Wise (1990) kinerja adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Ada tiga hal yang berkaitan dengan definisi tersebut yaitu, kinerja sebagai perilaku atau tindakan (bukan hasil), kinerja hanya mencakup perilaku yang berhubungan dengan tujuan organisasi, dan kinerja adalah konsep multidimensi. Mengingat begitu pentingnya kinerja individu dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya, maka perlu ditelaah lebih lanjut mengenai hal-hal apa saja yang dapat memengaruhi kinerja.

Menurut Timpe (2002) faktor kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja individu dalam suatu organisasi. Selanjutnya menurut Simamora (1995), Gibson, dkk. (2000) dan As'ad (2004) faktor yang memengaruhi kinerja dikelompokkan menjadi tiga yaitu, faktor individu, faktor psikologi dan faktor organisasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor psikologi yang dapat memengaruhi kinerja.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Tentama (2015), menunjukkan adanya korelasi positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Penelitian ini dilakukan pada guru PNS. Hasil penelitian tersebut menjelaskan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, maka kinerjanya juga semakin tinggi. Hal sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan maka kinerjanya juga semakin rendah. Di sisi lain, hasil penelitian Sari, M. D., & Setiyawati, H (2021) menemukan adanya hubungan positif namun tidak kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Hal ini serupa dengan hasil penelitian Pramudito, Daniel (2021) yang menegaskan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja cenderung lemah karena adanya faktor eksternal lain.

Fenomena serupa juga terjadi di PT X. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi HC-GA-Legal, diketahui bahwa pimpinan perusahaan merasa telah memberikan gaji yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, bahkan beberapa di antaranya melebihi besaran gaji untuk posisi serupa di perusahaan lain. Namun demikian, memberikan gaji yang layak saja tidak cukup untuk mendorong karyawan agar memiliki kinerja yang lebih baik.

Kinerja karyawan yang saat ini menjadi keluhan para pimpinan adalah masih banyaknya karyawan yang belum hadir tepat waktu, meskipun sudah ada aturan yang jelas dari perusahaan. Selain itu, masih banyak karyawan yang melakukan kesalahan yang seharusnya tidak perlu terjadi, sebab semua pekerjaan memiliki

prosedur kerja yang sudah terstandar dan karyawan hanya diminta mengikuti prosedur tersebut. Ada pula beberapa karyawan yang belum mengetahui target pekerjaannya dengan jelas, sehingga karyawan bekerja tanpa pemahaman yang pasti mengenai kualitas dan kuantitas tugas yang diharapkan oleh pimpinannya. Karyawan cenderung mengikuti cara-cara yang pernah dilakukan oleh karyawan sebelumnya.

Selain itu, terdapat keluhan lain mengenai perilaku karyawan yang saling menutupi kesalahan rekan kerjanya. Hal ini mungkin terjadi karena hubungan pertemanan yang sangat erat di antara rekan kerja. Karyawan sering berkumpul, baik untuk sekadar makan bersama maupun melakukan perjalanan bersama. Di sisi lain, karyawan merasa pimpinan kurang memperhatikan hasil kerja tim, kurang memberikan arahan terhadap tugas yang diberikan, dan kurang peduli terhadap pengembangan diri karyawan. Dengan fenomena-fenomena tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada faktor-faktor lain yang turut berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan selain faktor kepuasan kerja.

Hasil penelitian Tuhumena (2004) menunjukkan ada hubungan keterikatan kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja. Hal tersebut diperkuat oleh hasil survei keterikatan kerja di Indonesia yang dilakukan oleh organisasi Gallup pada tahun 2016. Survei tersebut menyoroti bahwa tingkat keterikatan kerja karyawan di Indonesia sangat rendah, yang berpotensi membahayakan kinerja karyawan dan pada akhirnya dapat

menurunkan pertumbuhan ekonomi serta pendapatan perusahaan.

Selain itu, hasil survei Gallup juga mengungkapkan bahwa salah satu penyebab rendahnya tingkat keterikatan kerja karyawan di Indonesia adalah rendahnya kemampuan manajer dalam hal kepemimpinan, khususnya dalam peran karyawan sebagai guru atau mentor yang baik bagi para karyawan. Berdasarkan hasil survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa selain kepuasan kerja, terdapat faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan, yaitu keterikatan kerja dan kualitas kepemimpinan.

Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Yusuf, A. (2021), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja tugas sebesar 15,5%, sisanya dipengaruhi faktor lain, sehingga hubungan sebab-akibatnya tidak besar. Sejalan dengan hal ini, hasil penelitian Wibawanti, I. (2024) pada karyawan MNC Vision+ menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi 62,4% terhadap kinerja, namun hubungan langsungnya tidak mutlak kuat karena variabel lain juga memengaruhi.

Hasil penelitian Bhramantyo, G., Sawitri, D.R. (2021) menjelaskan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan ($r_{xy}= 0,439$; $p= 0,000$) antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja karyawan. Hal ini berarti, gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif (19,2%) terhadap keterikatan kerja. Selanjutnya, hasil penelitian Hee, O.

C., Ibrahim, R., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2018) menunjukkan bahwa keterikatan karyawan sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Artinya, efek kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan tidak terjadi begitu saja melainkan harus melalui keterikatan karyawan.

Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat tinggi dalam menjalankan tugasnya, serta mampu memberikan perhatian penuh untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Azzam, D. W. A., & Wibowo, D. H. (2024) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasilnya mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja, semakin meningkat pula kinerja karyawan baik dalam menjalankan tugas utama maupun peran kontekstual. Aspek *vigor* (semangat), *absorption* (keterlibatan penuh), dan *dedication* (dedikasi) secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja, sementara perilaku kontraproduktif cenderung menurun seiring dengan peningkatan keterikatan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan kerja merupakan faktor penentu yang kuat terhadap kinerja, kesejahteraan, dan kepuasan klien (Azzam, D. W. A., & Wibowo, D. H., 2024). Berdasarkan uraian masalah di atas, peneliti mengambil keputusan untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Mediator

Keterikatan Kerja Pada Karyawan PT. X”.

2. PERMASALAHAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi HC-GA-Legal, diketahui bahwa pimpinan perusahaan merasa telah memberikan gaji yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, bahkan beberapa di antaranya melebihi besaran gaji untuk posisi serupa di perusahaan lain. Namun demikian, memberikan gaji yang layak saja tidak cukup untuk mendorong karyawan agar memiliki kinerja yang lebih baik. Kinerja karyawan yang saat ini menjadi keluhan para pimpinan adalah masih banyaknya karyawan yang belum hadir tepat waktu, meskipun sudah ada aturan yang jelas dari perusahaan. Selain itu, masih banyak karyawan yang melakukan kesalahan yang seharusnya tidak perlu terjadi, sebab semua pekerjaan memiliki prosedur kerja yang sudah terstandar dan karyawan hanya diminta mengikuti prosedur tersebut.

Ada pula beberapa karyawan yang belum mengetahui target pekerjaannya dengan jelas, sehingga karyawan bekerja tanpa pemahaman yang pasti mengenai kualitas dan kuantitas tugas yang diharapkan oleh pimpinannya. Karyawan cenderung mengikuti cara-cara yang pernah dilakukan oleh karyawan sebelumnya. Selain itu, terdapat keluhan lain mengenai perilaku karyawan yang saling menutupi kesalahan rekan kerjanya. Hal ini mungkin terjadi karena hubungan pertemanan yang sangat erat di antara rekan kerja. Karyawan sering berkumpul, baik untuk sekadar makan

bersama maupun melakukan perjalanan bersama.

Di sisi lain, karyawan merasa pimpinan kurang memperhatikan hasil kerja tim, kurang memberikan arahan terhadap tugas yang diberikan, dan kurang peduli terhadap pengembangan diri karyawan. Dengan fenomena-fenomena tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada faktor-faktor lain yang turut berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan selain faktor kepuasan kerja.

3. METODOLOGI

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausalitas. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi HC-GA- Legal PT X yang berlokasi di daerah Tangerang berjumlah 60 responden. Dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada total sampling yaitu teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara, observasi, dan kuesioner penelitian, untuk mengungkap masing-masing variabel penelitian. Skala yang diberikan oleh peneliti melalui aplikasi *Google Form* yang akan dibaca dan diisi sendiri oleh subyek dengan memilih salah satu jawaban yang tersedia sesuai dengan kondisi dan keadaan dirinya sendiri. Skala yang digunakan adalah skala model *Likert*.

Pada penelitian ini terdapat empat instrumen yang digunakan yaitu skala

kinerja, skala keterikatan kerja, skala kepuasan kerja dan skala gaya kepemimpinan transformasional. Berikut adalah variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini:

1. Variabel endogen: Kinerja
2. Variabel mediator: Keterikatan kerja
3. Variabel eksogen : Kepemimpinan transformasional
4. Variabel eksogen: Kepuasan kerja

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert yang digunakan untuk mengukur pendapat individu mengenai suatu peristiwa. Dalam menggunakan skala likert, variabel akan diukur dan diuraikan menjadi beberapa indikator, setelah itu indikator dipakai untuk menjadi pedoman dalam penyusunan item menggunakan pernyataan atau pertanyaan. Terdapat dua jenis pernyataan di dalam model skala likert, favorable (pernyataan mendukung) dan unfavorable (pernyataan yang tidak mendukung) dan terdiri lima kategori, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (ST), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Berikut merupakan penyusunan item skala likert:

Alternatif jawaban	Favorable	Unfavorable
Sangat setuju	6	1
Setuju	5	2
Agak setuju	4	3
Agak tidak setuju	3	4
Tidak setuju	2	5
Sangat Tidak Setuju	1	6

Sebelum penelitian dilakukan, peneliti terlebih dahulu membuat *blue print* yang akan menjadi pedoman pembuatan aitem dalam skala. Terdapat

empat *blue print* pada penelitian ini, yaitu *blue print* skala kinerja, skala keterikatan kerja, skala kepuasan kerja dan skala gaya kepemimpinan transformasional.

1. *Blue print* skala kinerja

Skala yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah *individual work performance questionnaire* yang merupakan adaptasi dari skala Koopmans, dkk (2016), dengan tiga aspek yaitu kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kerja yang kontraproduktif. Skala kinerja terdiri dari 14 item favorable.

No	Aspek	Item	Jumlah
1.	Kinerja Tugas	1,2,3,4,5	5
2.	Kinerja Kontekstual	6,7,8,9,10,11,12,13	8
3.	Perilaku Kerja yang Kontraproduktif	14,	1
Total		14	14

2. *Blue Print* skala keterikatan kerja

Skala untuk mengukur keterikatan kerja dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari skala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) dari Schaufeli, dkk, (2002) yang aspek-aspeknya, yaitu: kekuatan, pengabdian, dan penghayatan. Skala keterikatan kerja terdiri dari 9 item favorable.

No	Aspek	Item	Jumlah
1.	Kekuatan	1, 2, 5	3
2.	Pengabdian	3, 4, 7	3
3.	Penghayatan	6, 8, 9	3
Total		9	9

3. *Blue print* skala kepuasan kerja

Skala yang digunakan untuk mengevaluasi kepuasan kerja dalam

penelitian ini adalah adaptasi dari skala *Job Satisfaction Scale* (JSS) yang dikembangkan oleh Spector pada tahun 1994 yang terdiri dari sembilan aspek, yaitu *pay, promotion, supervision, fringe benefits, contingent Rewards, operating, coworkers, nature of work, dan communication*. Skala kepuasan kerja terdiri dari 13 item favorable dan 11 item unfavorable

No	Aspek	Item		jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1.	Pay	1, 19	13	3
2.	Promotion	8	-	1
3.	Supervision	2, 20	9, 14	4
4.	Fringe Benefits	10, 15	3	3
5.	Contingent Rewards	-	21	1
6.	Operating	-	4	1
7.	Coworkers	5, 16	22	3
8.	Nature Work	11, 18, 23	6	4
9.	Communication	7	12, 17, 24	4
Total		13	11	24

4. *Blue print* skala kepemimpinan transformasional

Skala yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dibuat oleh peneliti berdasarkan aspek-aspek dari Bass (1998) yaitu mencakup pengaruh yang ideal, motivasi inspirasional, stimulus intelektual, dan pertimbangan individual. Skala kepemimpinan transformasional terdiri dari 17 item favorable dan 9 item unfavorable

No	Aspek	Item		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1	Pengaruh yang ideal	1, 3, 5, 7	19, 21, 24	7
2	Motivasi inspirasional	8, 9, 10, 11	14, 16	6
3	Stimulasi intelektual	13, 15, 17	12	4
4	Pertimbangan individual	18, 20, 22, 23, 25, 26	2, 4, 6	9
Total		17	9	26

Instrumen dapat digunakan dalam penelitian apabila dinyatakan valid dan reliabel setelah melakukan uji coba (*tryout*) secara statistik terlebih dahulu. Perhitungan yang diterapkan untuk menguji validitas pada penelitian ini yaitu menggunakan validitas isi melalui perhitungan Aikens V dan validitas diskriman melalui *item rest correlation*. Perhitungan reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach alpha*.

Berdasarkan hasil uji coba instrumen penelitian yang dilakukan pada 30 responden diperoleh hasil validitas pada skala kinerja terdapat 14 item valid dan 4 item gugur, skala keterikatan kerja terdapat 9 item valid dan 0 item gugur, skala kepuasan kerja terdapat 21 item valid dan 15 item gugur serta pada skala kepemimpinan transformatif terdapat 26 item valid dan 14 item gugur. Berdasarkan hasil uji coba instrumen penelitian yang dilakukan pada 30 responden didapatkan hasil reliabilitas pada skala kinerja sebesar 0,918, skala keterikatan kerja sebesar 0,925, skala kepuasan kerja sebesar 0,900, dan skala kepemimpinan transformatif sebesar 0,961.

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur dengan menggunakan perangkat lunak JASP 0.19.3 yang bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja melalui mediator keterikatan kerja. Evaluasi model pengukuran pada analisis jalur (*path analysis*) menggunakan JASP.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Uji Normalitas

Uji Normalitas diperlukan untuk memastikan bahwa data berdistribusi normal, yang bisa dicek di JASP menggunakan menu Descriptives dengan visual (Q-Q Plots) maupun statistik. Sugiyono (2017), menyatakan uji normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal.

Berdasarkan QQ Plot noermlitas memperlihatkan secara visual bahwa data terdistribusi secara normal karena bentuk titik berkumpul di sepanjang garis merah. Menurut Sampson, G. dkk (2020), Q-Q plot (quantile-quantile plot) dapat digunakan untuk menilai secara visual apakah satu set data terdistribusi normal. Plot Q-Q mengambil data sampel, mengurutkannya dari nilai terendah hingga tertinggi, lalu menggambarannya sebagai titik-titik dan membandingkannya dengan kuantil (persentil) yang dihitung dari distribusi teoritis. Apabila data terdistribusi dengan cara normal, titik-titik tersebut akan berada atau mendekati garis referensi yang membentuk sudut 45 derajat. Apabila data tidak terdistribusi dengan cara yang normal, maka titik-titik tersebut akan berbeda dari garis acuan.

2. Uji Kategorisasi Data Penelitian

Peneliti melakukan kategorisasi untuk variabel kinerja, variabel keterikatan kerja, variabel kepuasan kerja, dan kepemimpinan transformatif.

Pada skala kinerja, keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan transformasional terdapat tiga kategori, yaitu kategori tinggi apabila $X > (\mu + 1\sigma)$; kategori sedang apabila: $(\mu - 1\sigma) < X < (\mu + 1\sigma)$; dan kategori rendah apabila: $X < (\mu - 1\sigma)$. Berikut ini adalah hasil kategori untuk setiap variabel penelitian.

a. Variabel Kinerja

Variabel kinerja dikategorikan menjadi tiga yaitu rendah dengan kategori $X < 28,03$, sedang dengan kategori $28,03 \leq X < 45,97$, dan tinggi dengan kategori $X \geq 45,97$. Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa karyawan dengan kinerja berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 9 orang dengan persentase sebesar 15%. Sebanyak 38 orang dengan persentase sebesar 63,33% yang berada pada kategori sedang. Dan sisanya ada 13 orang dengan persentase sebesar 21,67% yang berada dalam kategori rendah.

b. Variabel Keterikatan Kerja

Variabel keterikatan kerja dikategorikan menjadi tiga yaitu rendah dengan kategori $X < 35,57$, sedang dengan kategori $35,57 \leq X < 51,26$ dan tinggi dengan kategori $X \geq 51,26$. Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa karyawan dengan keterikatan kerja berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 13 orang dengan persentase sebesar 21,6%. Sebanyak 38 orang dengan persentase sebesar 63,33% yang berada pada kategori sedang. Dan sisanya ada 9 orang dengan persentase sebesar 15% yang berada dalam kategori rendah.

c. Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja dikategorikan menjadi tiga yaitu rendah dengan kategori $X < 73,79$, sedang dengan kategori $73,79 \leq X < 93,51$ dan tinggi dengan kategori $X \geq 93,51$. Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 10 orang dengan persentase sebesar 16,67%. Sebanyak 42 orang dengan persentase sebesar 70% yang berada pada kategori sedang. Dan sisanya ada 8 orang dengan persentase sebesar 13,3% yang berada dalam kategori rendah.

d. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel kepemimpinan transformasional dikategorikan menjadi tiga yaitu rendah dengan kategori $X < 85,63$, sedang dengan kategori $85,63 \leq X < 109,47$ dan tinggi dengan kategori $X \geq 109,47$. Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa karyawan dengan kepemimpinan transformasional berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 7 orang dengan persentase sebesar 11,67%. Sebanyak 45 orang dengan persentase sebesar 75% yang berada pada kategori sedang. Dan sisanya ada 8 orang dengan persentase sebesar 13,3% yang berada dalam kategori rendah.

3. Pengujian Hipotesis

Dalam menguji hubungan antara variabel maka dilakukan analisis data menggunakan analisis regresi dengan mediasi menggunakan program komputer JASP 0.19.3 for windows.

a. Ha1 (X1 dengan Y)

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepuasan

kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai signifikansi 0,592 ($p>0,05$). Artinya apabila terjadi peningkatan dalam kepuasan kerja maka tidak memberikan dampak efektif pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja tidak secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan

b. Ha2 (X1 dengan M)

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja dengan nilai signifikansi 0,016 ($p<0,05$). Artinya apabila semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan dampak efektif bagi peningkatan keterikatan kerja karyawan.

c. Ha3 (M dengan Y)

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai signifikansi $<0,001$ ($p<0,05$). Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat tinggi dalam menjalankan tugasnya, serta mampu memberikan perhatian penuh untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal.

d. H4 (X2 dengan Y)

Berdasarkan hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai signifikansi 0,266 ($p>0,05$). Artinya gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi tidak memberikan dampak efektif bagi peningkatan kinerja karyawan.

e. H5 (X2 dengan M)

Berdasarkan hasil uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja dengan nilai signifikansi 0,021 ($p<0,05$). Artinya gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi akan berdampak pada peningkatan keterikatan kerja karyawan.

f. H6 (X1 dengan Y melalui M)

Berdasarkan hasil uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa keterikatan kerja berperan sebagai mediator antara hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan signifikansi 0,021 ($p<0,05$). Artinya, walaupun kepuasan kerja tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan tersebut memengaruhi keterikatan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan.

g. H7 (X2 dengan Y melalui M)

Berdasarkan uji hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa bahwa keterikatan kerja berperan sebagai mediator antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan signifikansi 0,026 ($p<0,05$). Artinya gaya kepemimpinan transformasional tidak bisa langsung memengaruhi kinerja melainkan harus melalui keterikatan kerja terlebih dahulu untuk dapat memberikan pengaruh kepada peningkatan kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Artinya apabila terjadi peningkatan dalam kepuasan kerja maka tidak memberikan dampak efektif pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja tidak secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan. Fenomena ini dapat dipahami melalui teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memang penting, namun bukan satu-satunya faktor penentu kinerja (Locke, 1976). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti kemampuan, motivasi intrinsik, serta kondisi kerja aktual yang kompleks (Campbell et al., 1993). Sebagai contoh, Robbins dan Judge (2017) menyebutkan bahwa meskipun ada hubungan antara kepuasan dan kinerja, hubungan ini tidak selalu linier atau langsung, dan terkadang faktor situasional atau organisasi dapat melemahkan efek kepuasan tersebut. Secara praktis, hasil ini mengingatkan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup dengan memperbaiki kepuasan kerja saja, melainkan perlu intervensi yang lebih holistik.

Berdasarkan hasil analisis selanjutnya diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Artinya apabila semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan dampak efektif bagi peningkatan keterikatan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka secara emosional dan psikologis lebih terikat pada organisasi. Penemuan ini sesuai dengan

teori *Social Exchange Theory* yang mengatakan bahwa kepuasan kerja memunculkan rasa timbal balik yang positif, sehingga karyawan lebih berkomitmen dan terikat secara emosional (Blau, 1964). Penelitian Saks (2006) juga mendukung bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang membentuk keterikatan kerja. Ketika karyawan merasa lingkungan kerjanya mendukung dan memuaskan, keterikatan mereka terhadap organisasi akan meningkat, yang berpotensi mengurangi *turnover* dan meningkatkan loyalitas.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat tinggi dalam menjalankan tugasnya, serta mampu memberikan perhatian penuh untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Azzam, D. W. A., & Wibowo, D. H. (2024) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memperkuat banyak penelitian sebelumnya yang menggarisbawahi pentingnya keterikatan kerja dalam mendorong performa karyawan. Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan positif dan penuh energi yang membuat karyawan lebih produktif dan inovatif. Hal ini pun didukung oleh meta-analisis yang dilakukan oleh Christian et al. (2011), yang menunjukkan hubungan kuat antara keterikatan kerja dan peningkatan kinerja, termasuk dalam

konteks pekerjaan yang menuntut konsistensi dan fokus tinggi.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Artinya gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi tidak memberikan dampak efektif bagi peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa secara langsung, gaya kepemimpinan transformasional belum tentu mampu meningkatkan kinerja karyawan PT X. Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberi inspirasi dan memberdayakan karyawan, namun pengaruh ini seringkali dimediasi oleh faktor internal lainnya seperti komitmen organisasi atau motivasi. Penelitian oleh Breevaart et al. (2014) mendukung bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan pada kinerja hanya jika dikombinasikan dengan variabel mediasi seperti keterikatan kerja atau iklim kerja positif.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Artinya gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi akan berdampak pada peningkatan keterikatan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan. Pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi, dan memberi perhatian individu membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkomitmen lebih

tinggi terhadap organisasi (Bass & Avolio, 1994).

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa keterikatan kerja berperan sebagai mediator antara hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja. Artinya, walaupun kepuasan kerja tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan tersebut memengaruhi keterikatan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini mendukung model mediasi yang menjelaskan keterikatan kerja sebagai jalur penting dalam proses bagaimana kepuasan kerja berkontribusi pada performa (Kahn, 1990). Ini juga sejalan dengan penelitian Christian, Garza, dan Slaughter (2011) yang menemukan keterikatan kerja sebagai mediator utama yang menghubungkan kepuasan dengan aspek kinerja karyawan. Jadi, upaya manajemen yang meningkatkan kepuasan kerja harus disertai upaya meningkatkan keterikatan agar peningkatan kinerja optimal terjadi.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa keterikatan kerja berperan sebagai mediator antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Artinya gaya kepemimpinan transformasional tidak bisa langsung memengaruhi kinerja melainkan harus melalui keterikatan kerja terlebih dahulu untuk dapat memberikan pengaruh kepada peningkatan kinerja karyawan. Ini sesuai dengan model mediasi yang dikemukakan oleh Kahn (1990), yang menyatakan keterikatan kerja sebagai kondisi psikologis yang memungkinkan karyawan menunjukkan performa terbaiknya ketika merasa terikat dan berenergi

dalam pekerjaannya. Penelitian oleh Breevaart et al. (2014) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong peningkatan keterikatan yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja. Jadi, keterikatan kerja menjadi jalur penting dimana pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja dapat terwujud (Kahn, 1990; Breevaart et al., 2014).

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat dilakukan kesimpulan sebagai berikut:

1. Tujuan dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan melalui mediator keterikatan kerja pada karyawan PT X, khususnya yang berada di divisi HC-GA & Legal dengan menjadikan seluruh karyawan divisi tersebut sebagai subjek penelitian.
2. Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan PT X di Tangerang.
3. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja pada karyawan PT X di Tangerang.
4. Terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja pada karyawan PT X di Tangerang.
5. Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada karyawan PT X di Tangerang.
6. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap

keterikatan kerja pada karyawan PT X di Tangerang.

7. Keterikatan kerja berperan sebagai mediator penuh pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan PT X di Tangerang.
8. Keterikatan kerja berperan sebagai mediator penuh pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pada karyawan PT X di Tangerang.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2004). *Seri ilmu sumber daya manusia psikologi industri* (Edisi keempat, cetakan kesembilan). Yogyakarta:
- Azzam, D. W. A., & Wibowo, D. H. (2024). Keterikatan kerja dan kinerja karyawan di perusahaan padat karya di Indonesia. *Jurnal Psikologi Wijaya Putra (Psikowipa)*, 5(2), 113–122. <https://doi.org/10.38156/psikowipa.v5i2.148>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 3(1). http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%20190.pdf
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

- Bhramantyo, G., & Sawitri, D. R. (2021). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan pengolahan kayu. *Jurnal Empati*, 10, 56–61. <https://doi.org/10.14710/empati.2021.30421>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., & Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Campbell, J. P., McGloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Gibson, J. L. (2000). *Organisasi: Perilaku, struktur dan proses* (Edisi ke-5, cetakan ke-3). Erlangga.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2002). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Prentice Hall.
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen sumber daya manusia* (Cetakan ketujuh belas). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hee, O. C., Ibrahim, R., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2018). Employee engagement as a mediator between transformational leadership and employee performance. *Asian Journal of Scientific Research*, 11(3), 441–448. <https://doi.org/10.3923/ajsr.2018.441.448>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Koopmans, L., et al. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2).
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen sumber daya manusia* (Cetakan ketujuh). PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). USA: Prentice-Hall.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of*

Managerial Psychology, 21(7), 600–619.

<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Swandari. (2003). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja [Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia].

Tentama, F. (2015). Peran kepuasan kerja terhadap kinerja pada guru pegawai negeri sipil di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi Undip*, 14, 1–8.

Wibawanti, I. (2024). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja dengan kinerja pada karyawan MNC Vision+. *Psikologi Kreatif Inovatif*, 4(2), 33–41.
<https://doi.org/10.37817/psikologikreatifinovatif.v4i2.3291>

