JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN MANAJEMEN INDONESIA
https://indojurnal.com/index.php/jiemi
eISSN 3124-2197 & pISSN 3124-2227
Vol. 2, No. 2, Tahun 2026
doi.org/10.63822/96xdhz10
Hal. 5418-5437

Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Suku Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Energi Kota Jakarta Utara

Rikke Amelia Nurhayati[1*], Ika Baskara[2]
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia[1,2]

*Email Korespodensi: rikkeamaliaaa@student.esaunggul.ac.id

Diterima: 07-11-2026 | Disetujui: 13-11-2026| Diterbitkan: 15-11-2026

ABSTRACT

Employee performance in public service organizations is related to leadership, job satisfaction, and employees' commitment to the organization. This study examines the effects of transformational leadership and job satisfaction on employee performance and the mediating role of organizational commitment at the North Jakarta Administrative City Manpower, Transmigration, and Energy Sub-Department. A quantitative survey was conducted using a 1–4 Likert scale among all employees in five work units (census; N = 100), following a pretest involving 34 employees outside the main sample. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The measurement model met the validity and reliability criteria, with AVE values ranging from 0.600 to 0.783 and composite reliability values ranging from 0.899 to 0.940. The results show that transformational leadership (β = 0.468) and job satisfaction (β = 0.394) have positive and significant effects on employee performance. Job satisfaction also has a positive effect on organizational commitment (β = 0.607), whereas transformational leadership has no significant effect on organizational commitment (β = −0.059). Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance (β = 0.487) and mediates the effect of job satisfaction on employee performance (β = 0.174), but does not mediate the effect of transformational leadership on employee performance. Thus, five hypotheses are supported (H1, H2, H4, H5, and H7), while H3 and H6 are not supported. These findings highlight the importance of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment in supporting employee performance in the organization studied.

Keywords: *Transformational leadership, Job satisfaction, Organizational commitment, Employee performance, PLS-SEM*

ABSTRAK

Kinerja Karyawan pada instansi pelayanan publik berkaitan dengan kepemimpinan atasan, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan serta peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada Suku Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Energi Kota Administrasi Jakarta Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei kuesioner dengan skala Likert 1–4 terhadap seluruh pegawai pada lima unit kerja (sensus; N = 100), setelah pretest terhadap 34 pegawai di luar sampel utama. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, dengan AVE sebesar 0,600–0,783 dan composite reliability sebesar 0,899–0,940. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (β = 0,468) dan kepuasan kerja (β = 0,394) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (β = 0,607), sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (β = −0,059). Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (β = 0,487) serta memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan (β = 0,174), tetapi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, lima hipotesis didukung (H1, H2, H4, H5, dan H7), sedangkan H3 dan H6 tidak didukung. Temuan ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam mendukung kinerja pegawai pada instansi yang diteliti.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, PLS-SEM

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Nurhayati, R. A. ., & Baskara, I. . (2026). Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Suku Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Energi Kota Jakarta Utara. Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia, 2(2), 5418-5437. https://doi.org/10.63822/96xdhz10

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik dituntut menyediakan pelayanan yang responsif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat, sementara pada saat yang sama harus beradaptasi dengan perkembangan teknologi, penyesuaian prosedur kerja, dan perubahan struktur organisasi. Tuntutan tersebut menempatkan Kinerja Karyawan sebagai salah satu penentu mutu pelayanan publik, sehingga faktor-faktor yang membentuk Kinerja Karyawan perlu dipahami secara empiris. Salah satu faktor yang paling sering dikaji adalah kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional, yaitu gaya kepemimpinan yang menginspirasi bawahan, menyampaikan visi, serta mendorong inisiatif dan perubahan, dipandang mampu mendorong karyawan mencapai hasil yang melampaui harapan semula (Qalati *et al*., 2022). Pemimpin yang membangun kepercayaan, membuka komunikasi, dan memberi dukungan juga dikaitkan dengan meningkatnya kepuasan dan Kinerja Karyawan (Al Maalouf & Achi, 2023; Jiatong *et al*., 2022).

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu bekerja secara langsung. Penelitian terdahulu menempatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan kondisi kerja diterjemahkan menjadi kinerja, tetapi temuannya belum seragam. Eliyana *et al*. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang selanjutnya membentuk kinerja karyawan, tetapi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak signifikan ketika dimediasi oleh komitmen organisasi. Haliq dan Sunaryanto (2023) melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja dan komitmen organisasi, dan komitmen yang baik meningkatkan kinerja. Evitasari *et al*. (2023) menemukan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, tetapi efek mediasinya sangat kecil dan belum tuntas. Ringkasan temuan tersebut dan celah yang tersisa disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Penelitian Terdahulu dan Celah Penelitian

No.	Studi	Temuan Utama	Celah yang Tersisa
1.	Eliyana *et al*. (2019)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi; keduanya membentuk kinerja; pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak signifikan ketika dimediasi komitmen organisasi.	Peran mediasi komitmen organisasi pada jalur kepemimpinan–kinerja tidak terbukti; perlu diuji pada konteks sektor publik.
2.	Haliq & Sunaryanto (2023)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja dan komitmen organisasi; komitmen yang baik meningkatkan kinerja.	Arah hubungan komitmen–kinerja dilaporkan positif; perlu diuji ulang pada konteks dan objek yang berbeda.
3.	Evitasari *et al*. (2023)	Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja; komitmen memediasi kepemimpinan–kinerja dengan efek sangat kecil dan belum tuntas.	Dilakukan pada usaha kecil menengah keluarga; efek mediasi lemah sehingga perlu diuji pada organisasi dengan karakteristik berbeda.

Sumber: Data diolah dari Eliyana *et al*. (2019), Haliq & Sunaryanto (2023), dan Evitasari *et al*. (2023).

Berdasarkan tabel tersebut terdapat dua celah penelitian. Pertama, bukti mengenai peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan kinerja belum konsisten, baik dari sisi signifikansi maupun besar efeknya. Kedua, dari literatur yang ditelaah dalam penelitian ini, sebagian rujukan menguji model serupa pada usaha swasta, misalnya usaha kecil menengah milik keluarga (Evitasari *et al*., 2023), sedangkan pengujiannya pada organisasi sektor publik yang berstruktur birokratis dan beranggotakan pegawai berstatus ASN maupun non-ASN masih terbatas. Karakteristik ini penting karena komitmen pegawai instansi pemerintah dapat dibentuk tidak hanya oleh atasan langsung, tetapi juga oleh faktor struktural seperti kepastian status kepegawaian dan kebijakan formal organisasi.

Penelitian ini bertujuan menguji (1) pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan, (2) pengaruh kedua variabel tersebut terhadap komitmen organisasi, dan (3) peran mediasi komitmen organisasi dalam kedua hubungan tersebut pada Suku Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Energi Kota Administrasi Jakarta Utara. Secara teoretis, penelitian ini menyumbang bukti dari konteks pemerintahan daerah di Indonesia mengenai peran mediasi komitmen organisasi, dengan menguji dua anteseden sekaligus dalam satu model. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi dasar bagi pimpinan instansi dalam merancang pengembangan kepemimpinan, sistem kompensasi dan penghargaan, serta penguatan komitmen pegawai.

Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan transformasional merujuk pada perilaku pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi bawahan melalui visi, keteladanan, perhatian individual, dan stimulasi intelektual sehingga bawahan melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi (Bass, 1985). Gaya ini mendorong perubahan pada struktur, strategi, dan budaya organisasi (Hasib *et al*., 2020) serta mendorong kreativitas karyawan (Shafi *et al*., 2020). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang timbul dari penilaian atas pekerjaan dan pengalaman kerja (Locke, 1976), yang mencakup penilaian terhadap pengawasan, gaji, peluang promosi, hubungan dengan rekan kerja, dan sifat pekerjaan (Wiese *et al*., 2025); kondisi kerja, sumber daya, keadilan, dan kualitas manajemen ikut membentuknya (Gazi *et al*., 2024). Komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis karyawan pada organisasi yang memengaruhi keputusan untuk tetap menjadi anggotanya. Meyer dan Allen (1991) membedakan tiga komponen: afektif (keterikatan emosional), berkelanjutan (kesadaran atas biaya meninggalkan organisasi), dan normatif (rasa kewajiban). Komitmen juga dipahami sebagai loyalitas terhadap tujuan organisasi dan kesediaan berkontribusi secara berkelanjutan (Fragkos *et al*., 2020; Ibrahim Alzamel *et al*., 2020). Kinerja Karyawan adalah hasil kerja dan pencapaian individu dalam melaksanakan tugas sesuai tujuan organisasi, yang mencerminkan upaya, kemampuan, dan kontribusinya (Evitasari *et al*., 2023; Fakhri *et al*., 2020; Sungmala & Verawat, 2021).

Kepemimpinan transformasional dan Kinerja Karyawan

Pemimpin transformasional menyampaikan visi yang jelas, menjadi teladan, dan mendorong pegawai mengembangkan kemampuan, sehingga meningkatkan usaha dan kualitas pelaksanaan tugas. Bukti empiris mendukung pengaruh ini. Ferozi dan Chang (2021) pada pegawai publik di Afganistan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong pemikiran kreatif dan inovatif yang berkontribusi pada kinerja. Qalati *et al*. (2022) dan Lai *et al*. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan

ini mendorong kerja sukarela dan keterlibatan kerja, Dalam konteks instansi pelayanan publik di sektor pemerintahan daerah, penerapan Kepemimpinan Transformasional menjadi penting karena pelaksanaan tugas pelayanan publik membutuhkan karyawan yang mampu menjalankan pekerjaan secara optimal, responsif, dan mampu menyelesaikan permasalahan pekerjaan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memotivasi, memberikan dukungan, serta mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan kualitas dan pencapaian hasil kerja. Oleh karena itu, semakin baik penerapan Kepemimpinan Transformasional, semakin besar kemungkinan karyawan menunjukkan Kinerja Karyawan yang lebih baik.Dengan demikian, dirumuskan hipotesis berikut.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan

Pegawai yang menilai pekerjaan, kompensasi, hubungan kerja, dan kondisi kerjanya secara positif cenderung memiliki semangat dan kemauan yang lebih besar untuk melaksanakan tugas secara optimal. Idris *et al*. (2020) menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai standar dan pemenuhan kebutuhan karyawan meningkatkan semangat kerja yang mendukung kinerja. Kustiawan *et al*. (2021), Rodrigo *et al*. (2022), dan Gazi *et al*. (2024) melaporkan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan kinerja yang lebih baik, sedangkan Bonaventure *et al*. (2021) menemukan bahwa karyawan yang dipercaya dan memiliki otoritas dalam tugasnya lebih puas dan menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi

Melalui perhatian individual, pemberdayaan, dan dukungan, pemimpin transformasional dapat membangun rasa percaya, rasa memiliki, dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Xu *et al*. (2022) melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi komitmen organisasi dan intensi bertahan pada industri seni pertunjukan di Tiongkok, dan tinjauan sistematis Hussain dan Khayat (2021) mengaitkannya dengan kepuasan kerja dan komitmen pada tenaga rumah sakit. Hermanto *et al*. (2024) menunjukkan bahwa motivasi inspirasional pemimpin meningkatkan moral dan mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi, sementara Oyewobi (2024) dan Simatupang *et al*. (2026) mengaitkan komunikasi, penghargaan, dan dukungan pengembangan karier dengan komitmen yang lebih kuat.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi

Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung bersikap positif dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Aghimien *et al*. (2025) menemukan bahwa peluang promosi, pengawasan, apresiasi, dan pemberian tanggung jawab memperkuat komitmen karyawan, dan meta-analisis Gupta dan Agrawal (2025) serta studi Ahsan dan Khalid (2025) menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pada sektor publik, Abdulkareem *et al*. (2025) melaporkan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen.

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organisasi dan Kinerja Karyawan

Karyawan yang terikat pada organisasi cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar, bersedia mendukung pencapaian tujuan organisasi, dan memberikan usaha lebih besar dalam menyelesaikan tugas. Lee *et al*. (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang berniat bertahan berupaya menyelesaikan tujuan kerja dan tujuan organisasi, Haliq dan Sunaryanto (2023) serta Turek *et al*. (2024) menegaskan peran komitmen dalam mengoptimalkan kinerja, dan Gazi *et al*. (2025), Gemedu *et al*. (2025), serta Mohammed *et al*. (2025) melaporkan bahwa komitmen mendorong kontribusi dan kinerja yang lebih optimal.

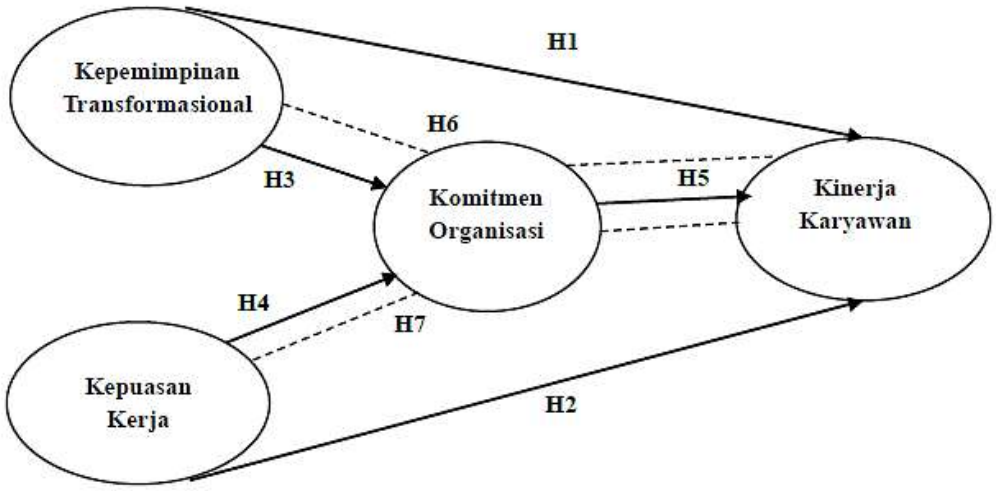
H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Peran Mediasi Komitmen Organisasi

Apabila kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja membentuk keterikatan pegawai, keterikatan tersebut selanjutnya mendorong tanggung jawab dan usaha dalam bekerja. Dengan logika ini, komitmen organisasi dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan kinerja. Untuk kepemimpinan transformasional, jalur mediasi ini didukung antara lain oleh Jiatong *et al*. (2022), Park *et al*. (2022), Susilo dan Nugroho (2024), dan Yuntina *et al*. (2025), meskipun Eliyana *et al*. (2019) dan Evitasari *et al*. (2023) menemukan efek mediasi yang tidak signifikan atau sangat kecil. Untuk kepuasan kerja, Arifin *et al*. (2020) dan Azmy *et al*. (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja melalui komitmen. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan dua hipotesis mediasi berikut (Gambar 1).

H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei *Cross-Sectional* untuk menguji hubungan kausal yang dihipotesiskan antarvariabel. Variabel penelitian terdiri Atas Kepemimpinan Transformasional (X1) Dan Kepuasan Kerja (X2) sebagai variabel independen, Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel mediasi, serta Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan langsung kepada pegawai. Kuesioner dilengkapi pernyataan bahwa data hanya digunakan untuk kepentingan akademik dan identitas responden dirahasiakan.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pada lima unit kerja di Suku Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Energi Kota Administrasi Jakarta Utara, yaitu Subbagian Tata Usaha; Seksi Pelatihan, Produktivitas, Penempatan Tenaga Kerja dan Transmigrasi; Seksi Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Pekerja; Seksi Pengawasan Ketenagakerjaan; dan Seksi Energi. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sensus, yaitu menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden (Sugiyono, 2023), sehingga diperoleh 100 responden. Jumlah ini memadai bagi model dengan paling banyak tiga prediktor pada satu konstruk endogen dan sesuai dengan kemampuan PLS-SEM menganalisis model bermediasi pada sampel yang relatif kecil (Hair *et al*., 2021).

Instrumen dan Pengukuran

Instrumen terdiri atas 21 pernyataan yang diadaptasi dari penelitian terdahulu, diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, dan disesuaikan dengan konteks instansi (Tabel 2). Seluruh pernyataan diukur dengan skala Likert empat poin (1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju). Skala genap dipilih untuk menghindari jawaban tengah yang bermakna ganda (Ferrando *et al*., 2025). Seluruh konstruk diukur secara reflektif, dan komitmen organisasi diukur sebagai konstruk tunggal, bukan per komponen.

Tabel 2. Instrumen Penelitian

Konstruk	Butir	Sumber Adaptasi	Cakupan Pernyataan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	6	Salameh-Ayanian *et al*. (2025)	Membangun hormat dan kepercayaan; mengomunikasikan visi; mendorong berpikir kreatif; dukungan individual; mendorong pengembangan keterampilan; keteladanan.
Kepuasan Kerja (X2)	6	Lee *et al*. (2023)	Kepuasan dan kebanggaan atas pekerjaan; tunjangan dan insentif; penghargaan dan dukungan atasan; kebijakan organisasi yang adil dan jelas; kesesuaian gaji dengan tugas; kesempatan promosi yang adil.
Komitmen Organisasi (Z)	3	Efthymiopoulos & Goula (2024)	Keinginan menghabiskan karier jangka panjang; sulit meninggalkan organisasi; tetap bertahan meskipun ada tawaran yang lebih baik.
Kinerja Karyawan (Y)	6	Liaquat *et al*. (2024)	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; sesuai standar; konsisten memenuhi target; berani mengusulkan ide

	baru; bekerja efisien; berkontribusi pada perbaikan proses kerja.

Sumber: Data diolah (2026). Pernyataan komitmen organisasi semula berjumlah empat butir; satu butir dikeluarkan setelah *pretest*.

***Pretest* Instrumen**

Sebelum pengumpulan data utama, instrumen diuji pada 34 pegawai di Seksi Pengembangan Tenaga Kerja yang tidak termasuk dalam sampel penelitian. Validitas butir diuji dengan korelasi *Pearson Product Moment* terhadap skor total konstruk; butir dinyatakan valid apabila r hitung lebih besar daripada r tabel (0,339 untuk n = 34 pada taraf 5%) (Sugiyono, 2023). Reliabilitas diuji dengan *Cronbach's alpha* dengan batas 0,70 (Hair *et al*., 2021). Pengolahan pretest menggunakan SPSS.

Analisis Data

Data utama dianalisis dengan PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4. Metode ini dipilih karena berorientasi pada prediksi, mampu menangani model dengan efek tidak langsung, dan tidak mensyaratkan data berdistribusi normal (Hair *et al*., 2021). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) meliputi validitas konvergen, reliabilitas, dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dinilai dari *outer loading* ≥ 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) ≥ 0,50; *loading* 0,60–0,69 dapat dipertahankan apabila AVE > 0,50 dan *composite reliability* (CR) > 0,70 serta indikator memiliki dasar teoretis yang kuat (Hair *et al*., 2021). Reliabilitas dinilai dengan *Cronbach's alpha* dan CR ≥ 0,70. Validitas diskriminan dinilai dengan kriteria Fornell–Larcker (Fornell & Larcker, 1981), *cross loading*, dan *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT) < 0,90 (Henseler *et al*., 2015). Kolinearitas indikator dinilai dengan *Variance Inflation Factor* (VIF) < 5.

Evaluasi model struktural (inner model) menggunakan koefisien determinasi (R^2). Mengacu pada Hair et al. (2021), nilai $R^2 > 0,67$ dikategorikan kuat, 0,33–0,67 moderat, dan < 0,33 lemah. Ukuran efek f^2 juga digunakan dengan batas 0,02; 0,15; dan 0,35 untuk menunjukkan efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988). Kecocokan model dilihat melalui Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) dan Normed Fit Index (NFI). Hipotesis diuji menggunakan prosedur bootstrapping; pengaruh dinyatakan signifikan apabila nilai t > 1,96 dan p < 0,05, sedangkan arah pengaruh ditentukan dari nilai original sample. Hipotesis dinyatakan didukung apabila pengaruhnya signifikan dan arah koefisien sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Pengujian mediasi dilakukan dengan melihat signifikansi pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil Pretest

Pada pretest terhadap 34 pegawai, seluruh butir kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan Kinerja Karyawan dinyatakan valid (r hitung 0,587–0,922 > 0,339). Pada komitmen organisasi, satu dari empat butir (pernyataan bahwa masalah organisasi dianggap sebagai masalah pribadi) memiliki r hitung 0,162 sehingga tidak valid dan dikeluarkan. Dengan demikian jumlah butir berkurang dari 22 menjadi 21 butir yang digunakan pada penelitian utama. Nilai *Cronbach's alpha* pretest adalah 0,856 untuk

kepemimpinan transformasional, 0,841 untuk kepuasan kerja, 0,748 untuk komitmen organisasi (sebelum butir tidak valid dikeluarkan), dan 0,920 untuk Kinerja Karyawan, seluruhnya di atas 0,70.

Profil Responden

Responden berjumlah 100 pegawai (Tabel 3). Responden didominasi perempuan (52%), berusia 19–30 tahun (46%), berpendidikan S1 (65%), memiliki masa kerja lebih dari satu tahun (83%), dan berstatus ASN (52%), sedangkan 48% lainnya berstatus non-ASN. Komposisi status kepegawaian yang hampir berimbang ini relevan bagi pembahasan komitmen organisasi.

Tabel 3. Profil Responden (N = 100)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	48	48
	Perempuan	52	52
Usia (tahun)	19–30	46	46
	31–40	28	28
	41–50	20	20
	51–60	6	6
Pendidikan terakhir	SMA/SMK	24	24
	D4/Diploma	9	9
	S1/Sarjana	65	65
	S2/Magister	2	2
Masa kerja	< 1 tahun	17	17
	> 1 tahun	83	83
Status kepegawaian	ASN	52	52
	Non-ASN	48	48
Unit kerja	Subbagian Tata Usaha	36	36
	Seksi Pelatihan, Produktivitas, Penempatan Tenaga Kerja dan Transmigrasi	25	25
	Seksi Energi	16	16
	Seksi Pengawasan Ketenagakerjaan	14	14
	Seksi Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Pekerja	9	9

Sumber: Data primer diolah (2026).

Evaluasi Model Pengukuran

Hasil evaluasi model pengukuran disajikan pada Tabel 4. Seluruh indikator memiliki *outer loading* antara 0,640 dan 0,930. Dua indikator berada pada rentang 0,60–0,69, yaitu KT2 (0,640) dan KK1 (0,648). Keduanya dipertahankan karena AVE konstruknya melebihi 0,50, CR melebihi 0,70, dan indikator tersebut relevan secara teoretis. *Cronbach's alpha* berkisar 0,862–0,923, *composite reliability* (rho_c) 0,899–0,940, dan AVE 0,600–0,783, sehingga validitas konvergen dan reliabilitas konstruk terpenuhi. Indikator dengan *loading* tertinggi pada tiap konstruk adalah KT3 (0,860; mendorong berpikir kreatif dan menghasilkan ide

baru), KK2 (0,854; kepuasan atas tunjangan dan insentif), KO3 (0,930; sulit meninggalkan organisasi), dan KKY2 (0,927; menyelesaikan pekerjaan sesuai standar).

Tabel 4. Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	Outer loading	CA	CR	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	KT1 0,843; KT2 0,640; KT3 0,860; KT4 0,709; KT5 0,794; KT6 0,777	0,865	0,899	0,600	Valid dan reliabel
Kepuasan Kerja	KK1 0,648; KK2 0,854; KK3 0,701; KK4 0,850; KK5 0,834; KK6 0,745	0,865	0,900	0,602	Valid dan reliabel
Komitmen Organisasi	KO2 0,871; KO3 0,930; KO4 0,851	0,862	0,915	0,783	Valid dan reliabel
Kinerja Karyawan	Kky1 0,767; Kky2 0,927; Kky3 0,862; Kky4 0,773; Kky5 0,906; Kky6 0,862	0,923	0,940	0,725	Valid dan reliabel

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4 (2026). Catatan: CA = Cronbach's alpha; CR = composite reliability (rho_c); AVE = average variance extracted.

Validitas diskriminan terpenuhi menurut ketiga kriteria (Tabel 5). Akar kuadrat AVE (diagonal) pada setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain (korelasi tertinggi 0,616 antara kepemimpinan transformasional dan Kinerja Karyawan), seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90 (tertinggi 0,682), dan setiap indikator memiliki *cross loading* tertinggi pada konstruknya sendiri. Nilai VIF seluruh indikator berkisar 1,433–3,723, di bawah batas 5, meskipun beberapa indikator Kinerja Karyawan melebihi 3.

Tabel 5. Validitas Diskriminan (Fornell–Larcker dan HTMT)

Konstruk	KT	KK	KO	KKY
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0,774	0,659	0,358	0,682
Kepuasan Kerja (KK)	0,598	0,776	0,645	0,571
Komitmen Organisasi (KO)	0,304	0,572	0,885	0,110
Kinerja Karyawan (KKY)	0,616	0,510	0,080	0,852

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4 (2026). Catatan: diagonal dan segitiga bawah = kriteria Fornell–Larcker (diagonal adalah √AVE); segitiga atas = HTMT.

Evaluasi Model Struktural

Nilai R^2 Kinerja Karyawan sebesar 0,466 (R^2 adjusted 0,449), artinya kepemimpinan

transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi bersama-sama menjelaskan 46,6% varians Kinerja Karyawan; berdasarkan kriteria Hair et al. (2021), nilai ini termasuk kategori moderat. R^2 komitmen organisasi sebesar 0,329 (R^2 adjusted 0,315), yang berarti 32,9% varians komitmen dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja; nilai ini termasuk kategori lemah. Nilai SRMR sebesar 0,096 berada di bawah batas 0,10 yang digunakan dalam skripsi, sedangkan NFI sebesar 0,518 belum mencapai kriteria umum 0,90. Hasil ini menunjukkan bahwa kecocokan model berdasarkan SRMR memenuhi kriteria yang digunakan, sementara NFI belum memenuhi kriteria.

Tabel 6. Koefisien Determinasi dan Kecocokan Model

Ukuran	Nilai	Kriteria	Keterangan
R^2 Kinerja Karyawan	0,466	> 0,67 / 0,33–0,67 / < 0,33	Moderat
R^2 Adjusted Kinerja Karyawan	0,449	–	–
R^2 Komitmen Organisasi	0,329	> 0,67 / 0,33–0,67 / < 0,33	Lemah
R^2 Adjusted Komitmen Organisasi	0,315	–	–
SRMR	0,096	≤ 0,08 (Ketat); < 0,10 (Longgar)	Memadai Secara Marginal
NFI	0,518	≥ 0,90	Belum Terpenuhi
D_ULS / D_G	3,122 / 2,890	–	Nilai Deskriptif
Chi-Square	1.104,981	–	Nilai Deskriptif

Sumber: Data Primer Diolah Dengan Smartpls 4 (2026).

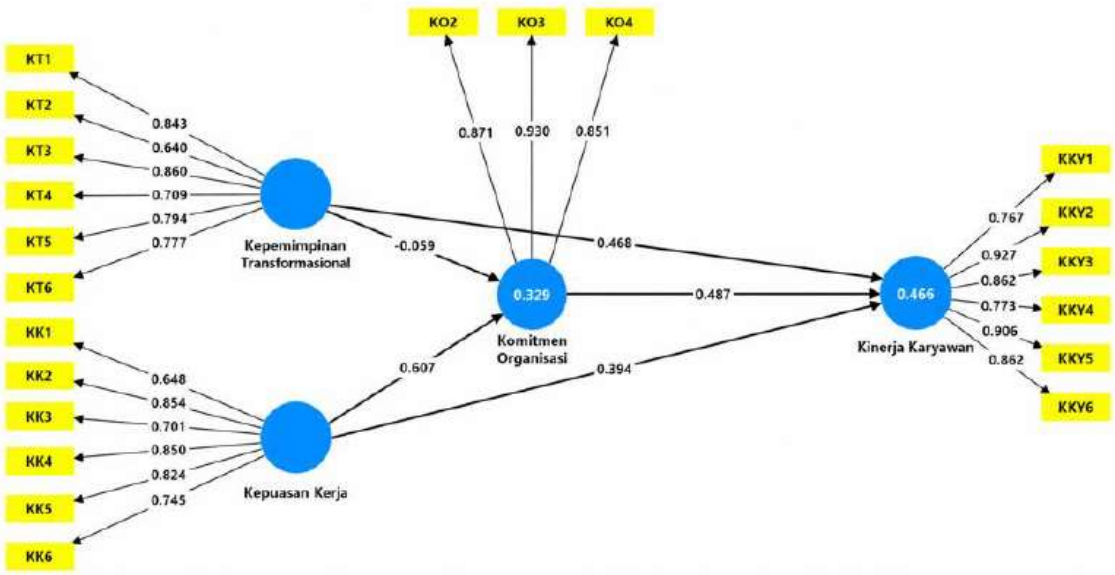
Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 7 dan Gambar 2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H1; $\beta = 0{,}468$; $t = 3{,}770$; $p < 0{,}001$; $f^2 = 0{,}263$, efek sedang). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H2; $\beta = 0{,}394$; $t = 3{,}438$; $p = 0{,}001$; $f^2 = 0{,}138$, efek kecil mendekati sedang). Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (H3; $\beta = -0{,}059$; $t = 0{,}462$; $p = 0{,}644$; $f^2 = 0{,}003$). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (H4; $\beta = 0{,}607$; $t = 5{,}470$; $p < 0{,}001$; $f^2 = 0{,}353$, efek besar), yang merupakan jalur terkuat dalam model.

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H5; $\beta = 0{,}487$; $t = 2{,}822$; $p = 0{,}005$), sehingga H5 didukung. Efek tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi tidak signifikan (H6; $\beta = 0{,}017$; $t = 0{,}427$; $p = 0{,}670$), sehingga komitmen organisasi tidak terbukti memediasi hubungan tersebut. Sebaliknya, efek tidak langsung kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi positif dan signifikan (H7; $\beta = 0{,}174$; $t = 2{,}497$; $p = 0{,}013$). Dengan demikian, komitmen organisasi terbukti memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan dan H7 didukung. Secara keseluruhan, lima hipotesis didukung, yaitu H1, H2, H4, H5, dan H7, sedangkan H3 dan H6 tidak didukung.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Jalur	β	SD	t	p	f²	Keputusan
H1	KT → KKY	0,468	0,124	3,770	< 0,001	0,263	Didukung
H2	KK → KKY	0,394	0,114	3,438	0,001	0,138	Didukung
H3	KT → KO	−0,059	0,128	0,462	0,644	0,003	Tidak didukung
H4	KK → KO	0,607	0,111	5,470	< 0,001	0,353	Didukung
H5	KO → KKY	0,487	0,102	2,822	0,005	0,104	Didukung
H6	KT → KO → KKY	0,017	0,040	0,427	0,670	–	Tidak didukung (tidak ada mediasi)
H7	KK → KO → KKY	0,174	0,070	2,497	0,013	–	Didukung (mediasi positif)

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4 (2026). Catatan: KT = kepemimpinan transformasional; KK = kepuasan kerja; KO = komitmen organisasi; KKY = Kinerja Karyawan; SD = standar deviasi.



Gambar 2. Hasil Pengujian *Path Diagram T-Statistic*

Pembahasan

Pembahasan membandingkan temuan dengan penelitian terdahulu. Karena sebagian besar rujukan dilakukan pada konteks yang berbeda, hasilnya dipakai sebagai pembanding dan bukan sebagai bukti langsung bagi instansi yang diteliti. Interpretasi mengenai sebab suatu hasil bersifat tafsiran dan tidak diuji secara empiris dalam penelitian ini.

Kepemimpinan transformasional dan Kinerja Karyawan (H1)

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (β = 0,468; f^2 = 0,263). Semakin kuat persepsi pegawai bahwa atasan membangun kepercayaan, memberi arahan dan dukungan, serta mendorong pengembangan diri, semakin tinggi kinerja yang dilaporkan. Indikator dengan *loading* tertinggi adalah dorongan atasan agar pegawai berpikir kreatif dan menghasilkan ide baru (KT3 = 0,860), diikuti pembangunan rasa hormat dan kepercayaan (KT1 = 0,843). Hal ini menunjukkan bahwa stimulasi intelektual paling kuat mencerminkan kepemimpinan transformasional di instansi ini, yang relevan dengan kebutuhan beradaptasi terhadap perubahan prosedur kerja, sedangkan penyampaian visi (KT2 = 0,640) paling lemah merepresentasikan konstruk. Temuan ini sejalan dengan Ferozi dan Chang (2021) pada pegawai publik, Qalati *et al*. (2022), Nugraha (2025), dan Saranani *et al*. (2026), serta dengan pandangan Bass (1985) bahwa pemimpin transformasional meningkatkan usaha bawahan melampaui harapan semula. Pengaruh ini tetap signifikan setelah kepuasan kerja dan komitmen organisasi dikendalikan, sehingga kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kinerja tidak hanya melalui kedua variabel tersebut.

Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan (H2)

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (β = 0,394; f^2 = 0,138). Indikator tertinggi pada konstruk ini adalah kepuasan atas tunjangan dan insentif (KK2 = 0,854), disusul kebijakan organisasi yang adil dan jelas (KK4 = 0,850) dan kesesuaian gaji dengan tugas (KK5 = 0,834), sedangkan kebanggaan atas pekerjaan itu sendiri (KK1 = 0,648) paling rendah. Dengan kata lain, kepuasan kerja pegawai di instansi ini lebih kuat tercermin pada aspek penghargaan dan kebijakan organisasi daripada aspek intrinsik pekerjaan. Pegawai yang menilai balas jasa dan kebijakan organisasi adil cenderung terdorong menunjukkan kinerja yang lebih baik. Temuan ini konsisten dengan Idris *et al*. (2020), Kustiawan *et al*. (2021), Rodrigo *et al*. (2022), dan Gazi *et al*. (2024).

Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi (H3)

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (β = −0,059; p = 0,644; f^2 = 0,003), sehingga H3 tidak didukung. Hasil ini berbeda dengan Xu *et al*. (2022), Hermanto *et al*. (2024), dan Simatupang *et al*. (2026) yang melaporkan pengaruh positif. Terdapat beberapa kemungkinan penjelasan. Pertama, pada instansi pemerintah dengan struktur birokrasi yang baku dan komposisi pegawai ASN (52%) dan non-ASN (48%), komitmen dapat lebih dipengaruhi faktor struktural seperti kepastian status, sistem penggajian, dan kebijakan formal daripada atasan langsung. Kedua, komitmen yang terukur dalam penelitian ini berfokus pada keinginan bertahan (KO2–KO4), sedangkan pengaruh pemimpin transformasional lebih mungkin bekerja melalui keterikatan afektif; butir afektif pada instrumen (KO1) telah dikeluarkan pada tahap pretest. Ketiga, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berkorelasi cukup kuat (r = 0,598), dan kepuasan kerja menjelaskan sebagian besar varians komitmen (f^2 = 0,353 dibandingkan 0,003). Ketiga penjelasan ini belum diuji dan perlu diverifikasi pada penelitian selanjutnya.

Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (H4)

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan kuat terhadap komitmen organisasi (β = 0,607; f^2 = 0,353), dan jalur ini merupakan yang terkuat dalam model. Pegawai yang menilai tunjangan, kebijakan, gaji, dan peluang promosi sesuai dengan kontribusinya merasa dihargai dan diperlakukan adil, sehingga ingin mempertahankan keanggotaannya. Temuan ini sejalan dengan Aghimien *et al*. (2025), Gupta dan Agrawal (2025), Abdulkareem *et al*. (2025), dan Ahsan dan Khalid (2025). Karena indikator kepuasan yang dominan (kompensasi dan kebijakan) dan indikator komitmen yang tersisa (keinginan bertahan) sama-sama menyangkut hubungan pegawai dengan organisasi, kekuatan jalur ini sebagian dapat mencerminkan kedekatan konseptual keduanya; meskipun demikian, nilai HTMT sebesar 0,645 masih di bawah batas 0,90 sehingga keduanya tetap dapat dibedakan secara empiris.

Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (H5)

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (β = 0,487; t = 2,822; p = 0,005). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat komitmen pegawai terhadap organisasi, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Indikator komitmen organisasi dengan nilai outer loading tertinggi adalah keinginan untuk menghabiskan sisa karier dalam jangka waktu lama pada organisasi (KO3 = 0,930). Temuan ini memperlihatkan bahwa keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka panjang menjadi aspek yang paling kuat dalam merepresentasikan komitmen organisasi pada instansi yang diteliti. Komitmen tersebut dapat mendorong pegawai untuk lebih bertanggung jawab, menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Gomes et al. (2025), Haliq dan Sunaryanto (2023), serta Turek et al. (2024) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan upaya dan kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Peran Mediasi Komitmen Organisasi (H6 dan H7)

Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan (H6; β = 0,017; p = 0,670). Hasil ini konsisten dengan logika mediasi: karena jalur kepemimpinan transformasional ke komitmen tidak signifikan (H3), efek tidak langsungnya tidak mungkin bermakna. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bersifat langsung saja (*direct-only*), yang sejalan dengan temuan Eliyana *et al*. (2019) bahwa pengaruhnya terhadap kinerja tidak signifikan ketika dimediasi komitmen, dan berbeda dari Jiatong *et al*. (2022), Park *et al*. (2022), Susilo dan Nugroho (2024), serta Yuntina *et al*. (2025) yang menemukan mediasi positif.

Komitmen organisasi terbukti memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan (H7; β = 0,174; p = 0,013). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berkaitan langsung dengan kinerja, tetapi juga dapat mendorong kinerja melalui peningkatan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, penghargaan, tunjangan, dan kebijakan organisasi cenderung memiliki keterikatan serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen tersebut selanjutnya dapat mendorong pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab secara lebih baik. Temuan ini sejalan dengan Arifin et al. (2020), Astuti dan Amalia (2021), serta Loan (2020) yang menunjukkan peran komitmen organisasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi salah satu mekanisme yang menghubungkan kepuasan

kerja dengan Kinerja Karyawan pada instansi yang diteliti.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan Kinerja Karyawan, sementara komitmen organisasi berperan dalam menjelaskan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja. Secara praktis, pertama, pimpinan perlu memberi ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide dan gagasan baru karena dorongan kreativitas merupakan indikator yang paling kuat dalam mencerminkan kepemimpinan transformasional. Kedua, kepuasan kerja perlu dijaga melalui pemberian tunjangan dan insentif, kebijakan yang adil dan jelas, kesesuaian gaji dengan tanggung jawab pekerjaan, serta kesempatan promosi yang adil. Ketiga, organisasi perlu memperkuat komitmen pegawai melalui pengembangan karier, penghargaan yang sesuai dengan kontribusi, dan komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan. Upaya tersebut diharapkan dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi dan mendukung peningkatan kinerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan komitmen organisasi sebagai mediator pada 100 pegawai di Suku Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Energi Kota Administrasi Jakarta Utara. Hasil analisis menunjukkan bahwa lima hipotesis didukung (H1, H2, H4, H5, dan H7), sedangkan dua hipotesis tidak didukung (H3 dan H6). Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan serta terbukti memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan. Namun, komitmen organisasi tidak terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada instansi yang diteliti dapat didukung melalui penerapan kepemimpinan transformasional, peningkatan kepuasan kerja, dan penguatan komitmen organisasi.

KETERBATASAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, data berasal dari satu instansi dengan 100 responden pada lima unit kerja sehingga hasilnya perlu diterapkan secara hati-hati pada instansi lain. Kedua, data berupa penilaian diri (self-report) yang dikumpulkan pada satu waktu, sehingga hubungan kausal belum dapat dipastikan. Ketiga, komitmen organisasi diukur dengan tiga butir pernyataan setelah satu butir afektif dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria validitas pada tahap pretest; kondisi ini menyebabkan cakupan pengukuran komitmen organisasi menjadi lebih terbatas. Keempat, nilai NFI sebesar 0,518 belum memenuhi kriteria umum 0,90, meskipun nilai SRMR sebesar 0,096 berada di bawah batas 0,10 yang digunakan dalam penelitian. Kelima, perbedaan karakteristik antara pegawai ASN dan non-ASN belum

dianalisis secara khusus.

SARAN

Bagi pimpinan instansi, disarankan (1) memberi ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide dan gagasan baru serta memperjelas penyampaian visi kerja, (2) menjaga keadilan tunjangan, insentif, gaji, dan kesempatan promosi serta memperkuat pengakuan atas hasil kerja, dan (3) membangun komitmen pegawai melalui pengembangan karier, penghargaan yang sesuai dengan kontribusi, dan komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan (1) memperluas objek penelitian pada instansi pemerintah maupun sektor lain agar hasil penelitian dapat dibandingkan pada konteks yang berbeda, (2) menggunakan data kinerja dari sumber lain, seperti penilaian atasan atau dokumen penilaian kinerja, (3) menggunakan desain longitudinal untuk melihat perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu, (4) menganalisis perbedaan antara pegawai ASN dan non-ASN melalui analisis multikelompok, dan (5) menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, motivasi kerja, keterlibatan kerja, dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Abdulkareem, A. K., Ishola, A. A., Abdulkareem, Z. J., Oladimeji, K. A., Adejumo, A., & Ayinla, A. A. (2025). Ethical behaviour, organisational support and employee outcomes in driving public sector organisational performance. *RAUSP Management Journal*, *60*(1), 175–191. https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2024-0130

Aghimien, D., Aliu, J., Akinradewo, O., Aghimien, L., Aigbavboa, C., & Ditsele-Rapodile, K. (2025). PLS-SEM assessment of the impact of job satisfaction on the organisational commitment of women quantity surveyors. *International Journal of Construction Management*, *25*(1), 115–123. https://doi.org/10.1080/15623599.2024.2304485

Ahsan, M. J., & Khalid, M. H. (2025). Linking corporate social responsibility to organizational commitment: The role of employee job satisfaction. *Journal of Global Responsibility*, *16*(3), 407–430. https://doi.org/10.1108/JGR-01-2023-0012

Al Maalouf, N. J., & Achi, S. E. (2023). Project management and team performance: An applied transformational leadership perspective. *Journal of Law and Sustainable Development*, *11*(12), e1830. https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.1830

Arifin, A. H., Raza, H., Saputra, J., Puteh, A., & Sofyan. (2020). The mediating role of organizational commitment: A supply chain management for examining the effect of quality of work life and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Supply Chain Management*, *9*(4).

Azmy, A., Perkasa, D. H., Hardiansyah, Haryadi, A., & Priyono, A. (2025). The roles of competence and job satisfaction on sales insurance performance: Organizational commitment as mediating variable. *Quality – Access to Success*, *26*(205), 121–135. https://doi.org/10.47750/QAS/26.205.13

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bonaventure, C., Uche, G., & Omelogo, F. (2021). Effect of job satisfaction on job performance of

university lecturers in South-East, Nigeria. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, *3*(1), 119–137.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Efthymiopoulos, A., & Goula, A. (2024). Measuring the reliability and validity of Allen and Meyer's organizational commitment scale in the public sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, *8*(2), 113–123. https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p11

Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, *25*(3), 144–150. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001

Evitasari, R. M., Thoyib, A., & Rofiaty. (2023). Mediating affective organizational commitment and job satisfaction at SMEs family. *International Journal of Research in Business and Social Science*, *12*(4), 143–153. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i4.2624

Fakhri, M., Pradana, M., Syarifuddin, S., & Suhendra, Y. (2020). Leadership style and its impact on employee performance at Indonesian National Electricity Company. *The Open Psychology Journal*, *13*(1), 321–325. https://doi.org/10.2174/1874350102013010321

Ferozi, S., & Chang, Y. (2021). Transformational leadership and its impact on employee performance: Focus on public employees in Afghanistan. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, *17*(63), 49–68. https://doi.org/10.24193/tras.63E.3

Ferrando, P. J., Morales-Vives, F., Casas, J. M., & Muñiz, J. (2025). Likert scales: A practical guide to design, construction and use. *Psicothema*, *37*(4), 1–15. https://doi.org/10.70478/psicothema.2025.37.24

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. (2020). Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, *76*(4), 939–962. https://doi.org/10.1111/jan.14289

Gazi, M. A. I., Masud, A. Al, Alhebri, A., Amin, M. Bin, Islam, M. T., Hasan, M. M., Senathirajah, A. R. bin S., & Oláh, J. (2025). The mediating role of organizational commitment and corporate social responsibility in the relationship between leadership style and job performance: An empirical study. *Acta Psychologica*, *260*, 105656. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105656

Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M. Bin, & Senathirajah, A. R. bin S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *10*(4), 100427. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427

Gemedu, W. E., Birbirsa, Z. A., & Dinber, G. N. (2025). The talent–commitment–performance nexus. *International Journal of Organizational Analysis*, *33*(11), 4033–4042. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4772

Gupta, R., & Agrawal, R. (2025). Unveiling the hidden layers of employees' job satisfaction and organizational commitment: A meta-analysis. *Business Perspectives and Research*, *13*(1), 70–88.

https://doi.org/10.1177/22785337221148885

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Haliq, H., & Sunaryanto, K. (2023). The influence of transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment on employee performance. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, *1*(6), 405–418. https://doi.org/10.47353/ijema.v1i6.71

Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z., & Pratiwi, A. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by leader-member exchange (LMX). *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(11). https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.173

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, *10*(6), e27664. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664

Huang, Q., Wang, L., Huang, H., Tang, H., Liu, J., & Chen, C. (2025). Transformational leadership, psychological empowerment, work engagement and intensive care nurses' job performance: A cross-sectional study using structural equation modeling. *BMC Nursing*, *24*(1). https://doi.org/10.1186/s12912-025-03685-7

Hussain, M. K., & Khayat, R. A. M. (2021). The impact of transformational leadership on job satisfaction and organisational commitment among hospital staff: A systematic review. *Journal of Health Management*, *23*(4), 614–630. https://doi.org/10.1177/09720634211050463

Ibrahim Alzamel, L. G., Abdullah, K. L., Chong, M. C., & Chua, Y. P. (2020). The quality of work life and turnover intentions among Malaysian nurses: The mediating role of organizational commitment. *Journal of the Egyptian Public Health Association*, *95*(1), 20. https://doi.org/10.1186/s42506-020-00048-9

Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *8*(2), 735–750. https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44)

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060

Kustiawan, U., Muhammad, F., Aswandi, E., & Sinaga, O. (2021). Influence of transformational leadership and work environment to employee performance through work satisfaction as an intervening variable. *Review of International Geographical Education Online*, *11*(6), 1945–1956. https://doi.org/10.48047/rigeo.11.06.206

Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, *10*(1).

https://doi.org/10.1177/2158244019899085

Lee, C. C., Li, Y. S., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2022). The effects of leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust on job performance in the real estate brokerage industry. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725

Lee, C., Lee, B., Choi, I., & Kim, J. (2023). Exploring determinants of job satisfaction: A comparison between survey and review data. *SAGE Open*, *13*(4), 1–18. https://doi.org/10.1177/21582440231216528

Liaquat, M., Ahmed, G., Ismail, H., Ul Ain, Q., Irshad, S., Sadaf Izhar, S., & Tariq Mughal, M. (2024). Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance. *Research in Globalization*, *8*, 100180. https://doi.org/10.1016/j.resglo.2023.100180

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dalam M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (hlm. 1297–1349). Rand McNally.

MacKinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science*, *1*(4), 173–181. https://doi.org/10.1023/A:1026595011371

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Mohammed, I. S., Wuni, A., Nyarko, B. A., Ibrahim, M. M., & Chanayireh, L. (2025). Work engagement: The key driver in transforming organizational commitment into enhanced work performance among midwives in Ghana: A structural equation modelling approach. *BMC Health Services Research*, *25*(1). https://doi.org/10.1186/s12913-025-13062-4

Nugraha, A. (2025). The effect of transformational leadership style and organizational commitment on employee performance with organizational climate as intervening variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *5*(1), 133–150. https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.688

Oyewobi, L. O. (2024). Leadership styles and employees commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*, *22*(5), 737–757. https://doi.org/10.1108/JFM-06-2022-0069

Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: The mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, *46*(9), 920–936. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, *8*(11). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374

Rodrigo, J. A. H. N., Kuruppu, C. L., & Pathirana, G. Y. (2022). The impact of job satisfaction on employee performance: A case at ABC Manufacturing Company. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 1–9. https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i230541

Salameh-Ayanian, M., Lakkis, P., Jabbour Al Maalouf, N., & Makki, M. (2025). Leading through uncertainty: How transformational and transactional leadership shape employee satisfaction and performance in Lebanese NGOs. *Administrative Sciences*, *15*(5), 172. https://doi.org/10.3390/admsci15050172

Saranani, F., Adam, P., Ahmad, Armawaddin, M., Hasnita, N., & Almana, L. O. (2026). The effect of social identification, personality traits, and transformational leadership on employees performance at the regional parliament secretariat of Southeast Sulawesi province, Indonesia. *Multidisciplinary Science Journal*, *8*(7). https://doi.org/10.31893/multiscience.2026466

Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, *25*(3), 166–176. https://doi.org/10.1016/J.APMRV.2019.12.002

Simatupang, M., Anindita, R., & Respati, W. S. (2026). Transformational leadership and organizational commitment among Generation Z employees in Indonesia. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, *11*(1), 108–115. https://doi.org/10.24815/sejarah.v11i1.391

Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sungmala, N., & Verawat, A. (2021). The impact of employee engagement on employee performance: A case study of multinational corporations in Thailand. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(5), 1091–1097. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1091

Susilo, M. A. E., & Nugroho, S. H. (2024). Transformational leadership effects on job performance: The mediating influence of affective commitment, job satisfaction, and job insecurity in manufacturing organizations. *Community Practitioner*, *21*(07), 1551–1572. https://doi.org/10.5281/zenodo.12754442

Turek, D., Klein, H. J., & Wojtczuk-Turek, A. (2024). Overcoming organizational constraints: The role of organizational commitment and job crafting in relation to employee performance. *European Management Journal*, *42*(6), 944–956. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.12.001

Wiese, C. W., Dormann, C., Vaziri, H., Tay, L., Wille, B., Chen, J., Moran, L. H., & Li, Y. (2025). Happy work, happy life? A replication and comparison of the longitudinal effects between job and life satisfaction using continuous time meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *46*(4), 487–511. https://doi.org/10.1002/job.2861

Xu, H., Wang, Z., Lian, N., Khan, A., & Zhang, L. (2022). The impact of transformational leadership on organizational commitment and intention to stay: Empirical evidence from China's performing arts industry. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.874803

Yuntina, L., Sari, E., & Karnati, N. (2025). The influence of transformational leadership, compensation on task performance mediated by organizational commitment. *Cakrawala Pendidikan*, *44*(2), 250–261. https://doi.org/10.21831/cp.v44i2.72939

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257