

# Peran Komitmen Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bijanta Logistik Indonesia Makassar

Silvanus Tusta Putra<sup>1</sup>, Rusdianan Rauf<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya  
[silvanustustaputra@gmail.com](mailto:silvanustustaputra@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Handayani Makassar  
[rusdianan@yahoo.com](mailto:rusdianan@yahoo.com)

---

## ARTICLE DETAILS

### History

Received : February  
Revised Format : March  
Accepted : April

---

### Kata Kunci :

transformational leadership,  
job satisfaction, work  
commitment, employee  
performance

---

## ABSTRACT

This study aims to analyze the role of transformational leadership and job satisfaction in enhancing employee performance through the mediation of work commitment at PT. Bijanta Logistik Indonesia Makassar. A quantitative approach using the SEM-PLS method was employed to examine the relationships among the variables, with a sample consisting of all 85 employees. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on both work commitment and employee performance, while job satisfaction also positively and significantly influences both variables. However, work commitment does not have a significant direct effect on performance and does not mediate the relationship between transformational leadership or job satisfaction and employee performance. These findings suggest that transformational leadership and job satisfaction can directly improve employee performance, whereas the mediating role of work commitment has not been proven significant. This study contributes to the development of human resource management theory and practice in the logistics sector and emphasizes the importance of applying an inspiring leadership style and fostering job satisfaction to enhance organizational performance.

---

©2026 STIM Lasharan Jaya Makassar

## Pendahuluan

Industri logistik di Indonesia menunjukkan pertumbuhan signifikan dalam beberapa tahun terakhir seiring meningkatnya kebutuhan distribusi barang dan layanan transportasi di berbagai wilayah. Sektor ini berperan strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional melalui kelancaran arus barang, efisiensi biaya, dan peningkatan daya saing industri. Data Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa kontribusi sektor transportasi dan pergudangan pada tahun 2023 mencapai Rp 1.245 triliun, tumbuh 14,99 persen, dan diproyeksikan meningkat menjadi Rp 1.436 triliun pada tahun 2024 dengan pertumbuhan 14,16 persen (BPS Kota Makassar, 2024). Peningkatan tersebut menunjukkan pentingnya peran logistik dalam mendorong Produk Domestik Bruto (PDB) sekaligus membuka lapangan kerja serta mendukung sektor-sektor utama seperti perdagangan, pertanian, dan industri pengolahan. Namun, pertumbuhan ini juga diiringi dengan meningkatnya tingkat persaingan antarperusahaan logistik domestik dan asing yang menuntut efektivitas operasional serta kualitas sumber daya manusia yang unggul.

\*Corresponding Author Email Address: [silvanustustaputra@gmail.com](mailto:silvanustustaputra@gmail.com)  
© 2026 STIM Lasharan Jaya Makassar

Dalam kondisi kompetitif tersebut, kinerja karyawan menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan operasional perusahaan logistik. Kinerja karyawan mencerminkan kemampuan individu dalam mencapai standar hasil kerja yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Samauna dkk., 2022). Karyawan dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan aman sesuai standar operasional, karena kualitas layanan sangat memengaruhi kepuasan serta loyalitas pelanggan. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam peningkatan kinerja, menjadi aspek strategis yang tidak dapat diabaikan oleh manajemen perusahaan logistik.

Salah satu pendekatan yang terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan pemberian inspirasi, motivasi, dan pengembangan potensi individu untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Basirun dan Turimah (2022), gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan, serta mendorong inovasi karyawan. Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa pemimpin transformasional sangat dibutuhkan pada industri yang mengalami perubahan cepat dan interaksi pelanggan tinggi seperti sektor logistik. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan dan mengontrol, tetapi juga membangun komitmen jangka panjang, loyalitas, serta keterlibatan emosional karyawan dalam mendukung efektivitas organisasi.

Selain kepemimpinan, kepuasan kerja juga berperan penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman kerja (Gantasala et al., 2017). Locke dalam Boldbaatar (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh isi pekerjaan, kompensasi, hubungan kerja, dan lingkungan kerja. Karyawan yang merasa puas terhadap aspek-aspek tersebut cenderung memiliki motivasi tinggi, menampilkan perilaku kerja positif, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menimbulkan kelelahan emosional, keterlambatan, absensi, bahkan turnover (Nanda & Hidajat, 2020). Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja merupakan langkah strategis dalam menciptakan kinerja unggul dan kestabilan organisasi.

Untuk memahami hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja, komitmen kerja perlu diperhatikan sebagai variabel mediasi. Komitmen kerja menggambarkan keterikatan emosional, loyalitas, dan kesediaan karyawan untuk berkontribusi optimal. Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat komitmen melalui inspirasi dan perhatian individual, sedangkan kepuasan kerja memperkuat ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi. Septi Wulansari dkk. (2023) menjelaskan bahwa komitmen kerja berperan menjembatani pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, manajemen perlu memperkuat komitmen kerja agar pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat terinternalisasi secara efektif.

PT. Bijanta Logistik Indonesia Makassar merupakan perusahaan jasa transportasi dan pengangkutan yang melayani pengiriman kendaraan, alat berat, barang pindahan, serta proyek skala besar. Meskipun dikenal dengan prinsip layanan “tepat, aman, dan terpercaya”, hasil observasi menunjukkan adanya tantangan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Pada aspek komitmen kerja, sejumlah karyawan operasional menunjukkan kelelahan dan penurunan loyalitas akibat jam kerja panjang serta komunikasi yang kurang efektif. Dari sisi kepemimpinan, arahan dan motivasi pimpinan belum konsisten, sedangkan pelatihan kepemimpinan bagi supervisor masih terbatas. Di sisi lain, kepuasan kerja dipengaruhi oleh tekanan target pengiriman, risiko pekerjaan tinggi, serta fasilitas pendukung yang belum memadai. Permasalahan ini berdampak pada penurunan kinerja berupa keterlambatan pengiriman, rendahnya koordinasi antar tim, dan belum optimalnya penerapan teknologi pelacakan. Kondisi tersebut menegaskan perlunya penguatan peran kepemimpinan, kepuasan, dan komitmen kerja guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan

transformatif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Namun, sebagian besar studi tersebut difokuskan pada sektor kesehatan dan pendidikan (Sri Mulyatiningsi & Usman Sasyari, 2021), sehingga masih terbatas pembahasannya dalam konteks industri logistik yang memiliki karakteristik operasional kompleks dan dinamis. Selain itu, efektivitas kepemimpinan transformasional sering kali bersifat kontekstual, dipengaruhi oleh budaya

organisasi dan struktur kerja (Peterson & Zhang, 2011). Sementara itu, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja juga menunjukkan hasil yang beragam. Widyatmika dan Riana (2020) menemukan pengaruh positif kepuasan terhadap kinerja, tetapi penelitian lain menunjukkan bahwa faktor lingkungan dan pengalaman kerja dapat lebih dominan (Gh & Taan, 2025). Temuan-temuan ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil empiris dan pentingnya meninjau kembali hubungan antarvariabel dalam konteks yang lebih spesifik.

Selain itu, penelitian yang menempatkan komitmen kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan masih terbatas, terutama di industri logistik (Gustian dkk., 2020). Sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada pengaruh langsung antarvariabel tanpa mengeksplorasi mekanisme mediasi yang dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji peran komitmen kerja sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di industri logistik.

Urgensi penelitian ini terletak pada upaya memberikan kontribusi empiris dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor logistik. Secara teoretis, hasil penelitian diharapkan memperkaya literatur mengenai mekanisme pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen kerja. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi perusahaan logistik, khususnya PT. Bijanta Logistik Indonesia Makassar, dalam merancang strategi kepemimpinan yang inspiratif, menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, serta membangun komitmen karyawan yang kuat guna meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini mengangkat judul “Peran Komitmen Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bijanta Logistik Indonesia Makassar.

### **Batasan Masalah**

Penelitian ini dibatasi pada analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen kerja sebagai variabel mediasi pada PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar. Fokus penelitian hanya mencakup faktor internal organisasi yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan dan sikap kerja karyawan, tanpa menyoroti variabel eksternal seperti kondisi pasar atau kebijakan pemerintah. Ruang lingkup penelitian mencakup seluruh karyawan tetap yang bekerja di perusahaan tersebut selama tahun 2024. Pembatasan ini dimaksudkan agar analisis dapat dilakukan secara lebih mendalam dan terarah dalam memahami hubungan antar variabel yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

### **Rumusan Masalah**

Agar pembahasan dalam penelitian ini lebih terarah dan sistematis, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah transformasional leadership berpengaruh terhadap komitmen kerja karyawan di PT. Bijanta Logistik Indonesia Makassar?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen kerja karyawan PT. Bijanta Logistik Indonesia Makassar?
3. Apakah transformasional leadership berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bijanta Logistik Indonesia Makassar?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bijanta Logistik Indonesia Makassar?

5. Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bijanta Logistik Indonesia Makassar?
6. Apakah komitmen kerja memediasi pengaruh transformasional leadership terhadap kinerja karyawan PT. Bijanta Logistik Indonesia Makassar?
7. Apakah komitmen kerja memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bijanta Logistik Indonesia Makassar?

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran komitmen kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar, dengan menggunakan pendekatan *Goal Setting Theory*. Secara spesifik, penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja dan kinerja karyawan, serta menilai sejauh mana komitmen kerja memediasi hubungan antara kedua variabel independen tersebut dengan kinerja. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi akademik dan rekomendasi praktis bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang optimal.

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memperkuat pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen kerja sebagai variabel mediasi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajemen PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar dan industri logistik pada umumnya dalam merancang strategi kepemimpinan serta kebijakan organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja karyawan. Selain itu, secara akademik penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi studi selanjutnya yang mengkaji hubungan kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dengan pendekatan yang lebih luas dan mendalam.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan strategis dalam mengelola tenaga kerja sebagai aset utama organisasi melalui proses perencanaan, pengembangan, dan pengendalian kinerja secara terarah. Perkembangannya telah bergeser dari fungsi administratif menuju peran strategis berbasis data dan kolaborasi bisnis, dengan fokus pada penguatan talenta, budaya kerja, dan inovasi organisasi. Fungsi utama MSDM mencakup penentuan kebutuhan tenaga kerja, pembinaan, kompensasi, serta pemeliharaan hubungan kerja yang produktif dan berkeadilan. Dalam konteks modern, efektivitas MSDM banyak dipandu oleh *goal setting theory*, yang menekankan penetapan tujuan spesifik dan menantang untuk mendorong motivasi serta peningkatan kinerja. Pendekatan ini menjadi dasar sistem manajemen kinerja berbasis hasil seperti KPI dan OKR, sekaligus menegaskan pentingnya keseimbangan antara target organisasi dan kesejahteraan karyawan.

#### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan bersama organisasi (Yukl dalam Lan et al., 2019; Bass et al., 2003). Pemimpin transformasional berperan sebagai panutan yang berintegritas, visioner, dan karismatik, yang mampu membangun kepercayaan, menumbuhkan semangat kolektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan berkomitmen tinggi. Model ini ditandai oleh empat dimensi utama, yaitu pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Kartono, 2009), yang secara sinergis membentuk perilaku kepemimpinan efektif. Faktor seperti pengalaman manajerial, dukungan sejawat, dan sikap terhadap perubahan turut memengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional (Bommer et al., 2004). Gaya

kepemimpinan ini terbukti meningkatkan kreativitas, komitmen, dan kinerja karyawan melalui pemberdayaan dan komunikasi yang terbuka (Avolio dalam Goti, 2024). Dalam konteks industri logistik seperti PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar, penerapan kepemimpinan transformasional menjadi penting karena mendorong inovasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan dalam menghadapi dinamika operasional dan tuntutan perubahan organisasi.

### **Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa senang, dihargai, dan terpenuhi dalam pekerjaannya (Mangkunegara, 2019; Afandi, 2021). Kepuasan ini muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan individu dengan realitas kerja, mencakup dukungan organisasi, peluang berkembang, dan hubungan interpersonal. Tiga teori utama menjelaskan konsep ini, yaitu teori ketidaksesuaian (Porter & Lawler dalam Islam, 2024) yang menekankan kesesuaian antara harapan dan kenyataan; teori keadilan (Adams dalam Shinde, 2025) yang menilai keseimbangan input dan output; serta teori dua faktor Herzberg (2017) yang membedakan faktor motivator dan higienis sebagai penentu kepuasan. Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi gaji, keamanan, kesempatan berkembang, kepemimpinan, komunikasi, dan kondisi kerja (Sutrisno dalam Mukhtar, 2019). Berdasarkan Afandi (2021), indikator kepuasan kerja terdiri dari isi pekerjaan, keseimbangan upah, pengawasan, dan hubungan kerja. Keempat indikator ini relevan diterapkan pada industri logistik seperti PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar karena mampu menggambarkan kepuasan kerja secara komprehensif dan terukur.

### **Komitmen Kerja**

Komitmen kerja mencerminkan loyalitas, keterikatan, dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya serta organisasi (Alrasyid dkk., 2024; Gustian dkk., 2020; Robbins dalam Samsul dkk., 2019). Meyer dan Allen dalam Efthymiopoulos & Goula (2024) membagi komitmen kerja menjadi tiga dimensi, yaitu affective commitment (keterikatan emosional dan rasa memiliki), continuance commitment (pertimbangan rasional untuk tetap bertahan), dan normative commitment (rasa kewajiban moral terhadap organisasi). Komitmen kerja dipengaruhi oleh faktor personal, karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, serta pengalaman kerja (Sopiah, 2008). Adapun indikator komitmen kerja menurut Mowday (1998) meliputi penerimaan terhadap tujuan organisasi, keinginan untuk bekerja keras, dan hasrat untuk bertahan di organisasi. Ketiga indikator ini dinilai relevan untuk mengukur keterikatan karyawan secara komprehensif, terutama dalam konteks industri logistik yang menuntut loyalitas dan dedikasi tinggi.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2019; Rivai, 2016; Robbins & Judge, 2015). Kinerja mencerminkan kemampuan karyawan mencapai standar yang ditetapkan organisasi dan menjadi indikator keberhasilan dalam mencapai tujuan kerja (Ningsih dkk., 2022). Menurut Bernardin (1993) dan Armstrong & Baron dalam Ahmed dkk. (2024), kinerja dipandang sebagai hasil yang berkaitan langsung dengan efektivitas organisasi, meliputi dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Faktor yang memengaruhi kinerja antara lain kemampuan, motivasi, pemahaman tugas, fasilitas kerja, kepemimpinan, dan disiplin (Afandi dalam Revita, 2023). Penilaian kinerja berfungsi untuk mengevaluasi efektivitas individu, memberikan umpan balik, serta mendukung pengambilan keputusan manajerial (Mathis dkk., 2017; Dessler dkk., 2005). Adapun indikator utama kinerja karyawan menurut Robbins & Judge (2015) meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Kelima indikator ini dinilai relevan dalam konteks industri logistik karena menggambarkan kemampuan karyawan dalam memastikan proses distribusi dan pengiriman barang secara tepat, efisien, dan mandiri.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menjelaskan hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian tergolong terapan, karena hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi manajemen PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui strategi kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian dilaksanakan di PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar, berlokasi di Jl. Middle Ring Road, Tamalanrea Jaya, Makassar, Sulawesi Selatan, selama periode Juli–September 2025. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan yang berjumlah 80 orang, yang sekaligus dijadikan sampel dengan teknik sampling jenuh, karena jumlah populasi relatif kecil dan dapat dijangkau seluruhnya.

Data penelitian diperoleh melalui kuesioner tertutup berskala Likert 1–5, yang disebarkan langsung kepada responden untuk menilai persepsi terhadap variabel penelitian. Selain itu, dilakukan observasi dan dokumentasi untuk mendukung data primer yang diperoleh dari hasil survei. Data sekunder dikumpulkan dari sumber internal perusahaan, literatur akademik, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Variabel yang digunakan dalam penelitian meliputi:

1. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), diukur berdasarkan empat indikator: karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap individu (Kartini Kartono, 2009).
2. Kepuasan kerja ( $X_2$ ), diukur melalui indikator: isi dan lingkup pekerjaan, keseimbangan upah, pengawasan, serta hubungan antar rekan kerja (Afandi, 2021).
3. Komitmen kerja ( $M$ ), sebagai variabel mediasi, dengan indikator: penerimaan terhadap tujuan organisasi, keinginan bekerja keras, dan hasrat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Mowday, 1998).
4. Kinerja karyawan ( $Y$ ), diukur melalui indikator: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Robbins & Judge, 2015).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)* melalui perangkat lunak *SmartPLS*. Analisis dilakukan melalui dua tahap:

1. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk menggunakan nilai *loading factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan  $\rho_A$ .
2. Evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menilai hubungan antar variabel laten menggunakan nilai  $R^2$  dan uji signifikansi jalur berdasarkan *t-statistic*  $> 1,96$  ( $\alpha = 0,05$ ).
3. Selanjutnya, pengujian efek mediasi dilakukan dengan metode *Variance Accounted For (VAF)* untuk menentukan jenis mediasi yang terjadi (parsial atau penuh), sesuai rekomendasi Hair et al. (2017).

## Hasil dan Diskusi

### Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Bijanta Logistik Indonesia, sebuah perusahaan jasa transportasi dan logistik yang berdiri pada tahun 2018 dan berlokasi di Makassar, Sulawesi Selatan. Perusahaan ini berfokus pada layanan pengangkutan kendaraan dengan metode *towing* dan *car carrier*, serta pengiriman alat berat, barang pindahan, dan cargo retail. Dengan moto “*Exactly Secure Reliable*”, perusahaan menekankan ketepatan waktu dan keamanan pengiriman sebagai nilai utama dalam operasionalnya. Struktur organisasi perusahaan terdiri atas beberapa divisi utama seperti operasional, penjualan, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Setiap posisi memiliki peran yang saling terintegrasi dalam mendukung kelancaran layanan logistik nasional. Pendekatan manajemen yang sistematis serta dukungan sumber daya manusia yang kompeten menjadikan PT Bijanta Logistik Indonesia salah satu pemain penting dalam sektor logistik wilayah timur Indonesia.

**Model Measurement (Outer Model)**

Analisis model pengukuran dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dengan konstruk laten yang diukur. Pada model refleksif, kekuatan indikator ditentukan melalui nilai outer loading, yang menunjukkan sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk yang dimaksud (Hair et al., 2017). Nilai outer loading  $\geq 0.70$  menandakan indikator memiliki validitas konvergen yang baik.

Tabel 1. hasil uji outer model

Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Kerja
KepTrans_1	0.843			
KepTrans_2	0.774			
KepTrans_3	0.778			
KepTrans_4	0.841			
Kepuasan_1		0.894		
Kepuasan_2		0.795		
Kepuasan_3		0.858		
Kepuasan_4		0.810		
Kinerja_1			0.735	
Kinerja_2			0.753	
Kinerja_3			0.728	
Kinerja_4			0.809	
Kinerja_5			0.791	
Komitmen_1				0.834
Komitmen_2				0.794
Komitmen_3				0.772

Berdasarkan Tabel 13, seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang menunjukkan validitas konvergen telah terpenuhi. Konstruk Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai loading antara 0,774–0,843, menandakan seluruh indikatornya konsisten dalam merepresentasikan konstruk laten. Pada konstruk Kepuasan Kerja, nilai loading berkisar antara 0,795–0,894, juga memenuhi kriteria validitas konvergen. Konstruk Kinerja Karyawan menunjukkan nilai antara 0,728–0,809, dan meskipun salah satu indikator mendekati batas bawah, nilainya tetap dianggap valid. Adapun konstruk Komitmen Kerja memiliki nilai antara 0,772–0,834 yang mencerminkan kontribusi indikator yang kuat terhadap konstruksinya. Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan dapat digunakan untuk tahap pengujian reliabilitas komposit serta average variance extracted (AVE) guna menilai kualitas model secara keseluruhan.

Setelah seluruh indikator dinyatakan valid secara konvergen melalui analisis outer loading, langkah selanjutnya yaitu uji *discriminant validity* untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas dan indikator hanya merefleksikan konstruk yang diukurnya tanpa terjadi tumpang tindih. Hasil pengujian *discriminant validity* disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. hasil uji diskriminan

<i>Discriminant Validity Using Factor Correlation Matrix (in Dimension reduction menu)</i>				
<i>Factor Correlation Matrix</i>				
Factor	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Kerja
Kepemimpinan Transformasional	0.810			

Kepuasan Kerja	0.300	0.840		
Kinerja Karyawan			0.594	0.764
		0		
Komitmen Kerja	0.578	0.620	0.800	

Hasil uji discriminant validity menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas 0,70 dan lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Secara rinci, nilai AVE untuk konstruk Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,810, Kepuasan Kerja 0,840, Kinerja Karyawan 0,764, dan Komitmen Kerja 0,800. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan, yang menandakan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan yang jelas dan indikatornya mampu merefleksikan konstruk yang diukurnya secara tepat.

Tahap berikutnya adalah uji reliabilitas untuk menilai konsistensi internal setiap konstruk laten. Reliabilitas dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha, Composite Reliability ( $\rho_c$ ),  $\rho_A$ , dan Average Variance Extracted (AVE), dengan batas minimum yang direkomendasikan yaitu  $\geq 0,70$  untuk Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, serta  $\geq 0,50$  untuk AVE (Hair dkk., 2017). Hasil pengujian reliabilitas konstruk disajikan pada Tabel 14 berikut.

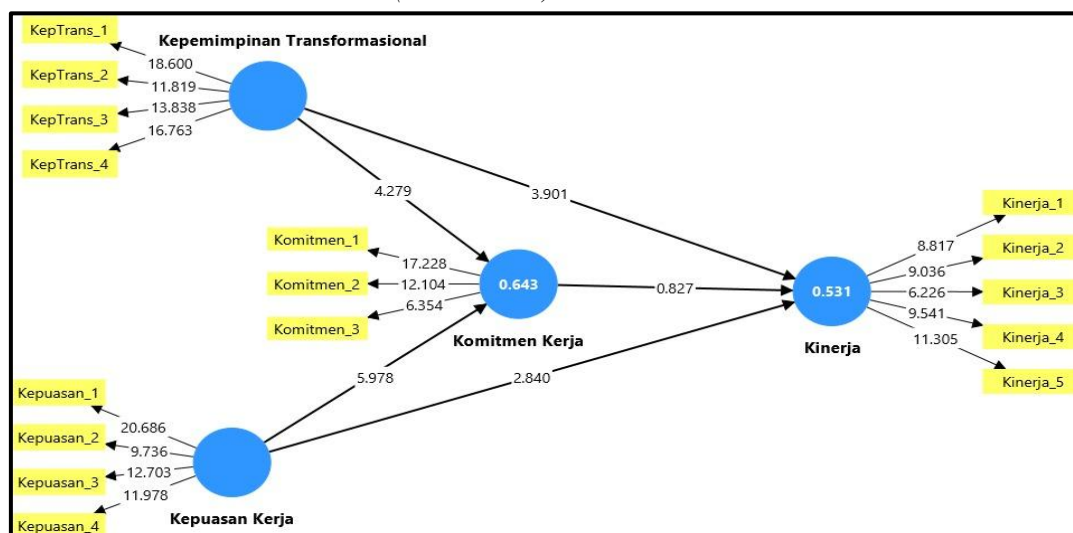
Tabel 3. hasil uji reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability ( $\rho_a$ )	Composite reliability ( $\rho_c$ )	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0.824	0.827	0.884	0.656
Kepuasan Kerja	0.861	0.874	0.905	0.706
Kinerja Karyawan	0.821	0.823	0.875	0.583
Komitmen Kerja	0.719	0.718	0.842	0.641

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, dengan kisaran 0,719–0,861, menandakan konsistensi internal yang baik. Nilai Composite Reliability ( $\rho_c$ ) juga memenuhi kriteria reliabilitas dengan rentang 0,842–0,905, sedangkan  $\rho_A$  berkisar antara 0,718–0,874 yang memperkuat hasil tersebut. Selain itu, seluruh nilai Average Variance Extracted (AVE) melebihi 0,50, yaitu antara 0,583 hingga 0,706, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas tinggi dan validitas konvergen yang memadai.

### Model struktural (inner model)

Model struktural (inner model) digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel laten sesuai hipotesis, dengan penilaian berdasarkan nilai  $R^2$ , koefisien jalur, dan uji signifikansi. Hasil analisis model struktural disajikan pada bagian berikut.

Gambar 1. Model struktural (*inner model*)

Berdasarkan gambar model struktural di atas, persamaan yang terbentuk adalah sebagai berikut:

- Komitmen Kerja (Y1)  

$$Y1 = 4.279X1 + 5.978X2 + e_1$$
- Kinerja Karyawan (Y2)  

$$Y2 = 3.901X1 + 0.827Y1 + 2.840X2 + e_2$$

Keterangan:

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = Kepuasan Kerja

Y1 = Komitmen Kerja

Y2 = Kinerja Karyawan

e = error atau faktor lain di luar model

### Evaluasi pengaruh langsung (*direct effect*)

Pengaruh langsung merupakan hubungan kausal antara variabel independen dan dependen tanpa melalui variabel mediasi. Dalam penelitian ini, analisis dilakukan untuk menguji sejauh mana kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, serta terhadap komitmen kerja sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. hasil uji pengaruh langsung

Hubungan	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kepemimpinan Transformasional > Kinerja Karyawan	0.411	0.428	0.107	3.847	0.000
Kepemimpinan Transformasional > Komitmen Kerja	0.404	0.411	0.094	4.303	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.360	0.337	0.129	2.784	0.005
Kepuasan Kerja -> Komitmen Kerja	0.582	0.561	0.095	6.102	0.000
Komitmen Kerja -> Kinerja Karyawan	0.129	0.119	0.157	0.825	0.409

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan dengan nilai original sample 0,404, t hitung 4,303, dan p-value 0,000, sehingga H1 diterima.

- b.H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan dengan nilai original sample 0,582, t hitung 6,102, dan p-value 0,000, sehingga H2 diterima.
- c. H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample 0,411, t hitung 3,847, dan p-value 0,000, sehingga H3 diterima.
- d.H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample 0,360, t hitung 2,784, dan p-value 0,005, sehingga H4 diterima.
- e. H5: Komitmen kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample 0,129, t hitung 0,825, dan p-value 0,409, sehingga H5 ditolak.

### Evaluasi pengaruh tidak langsung (indirect effect)

Evaluasi pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui variabel mediasi. Analisis ini memberikan gambaran tentang peran mediasi dalam memperkuat atau melemahkan hubungan antar variabel, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap jalur hubungan dan implikasinya bagi pengambilan keputusan. Hasil analisis pengaruh tidak langsung disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. hasil uji pengaruh tidak langsung

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Kerja -> Kinerja Karyawan	0.052	0.047	0.067	0.777	0.437
Kepuasan Kerja -> Komitmen Kerja -> Kinerja Karyawan	0.075	0.069	0.091	0.832	0.405

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mediasi, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. H6: Komitmen kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample 0,052, t hitung 0,777, dan p-value 0,437, sehingga H6 ditolak.
- b.H7: Komitmen kerja tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai original sample 0,075, t hitung 0,832, dan p-value 0,405, sehingga H7 ditolak.

### Uji model fit

Uji model fit digunakan untuk menilai sejauh mana model penelitian sesuai dengan data empiris dan mampu merepresentasikan hubungan antarvariabel secara tepat. Prosedur ini memastikan bahwa model yang dibangun tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki kesesuaian struktural yang baik secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, kesesuaian model dievaluasi melalui sejumlah indeks goodness of fit dengan kriteria tertentu untuk menentukan kelayakan model, sebagaimana dirangkum pada tabel berikut.

Tabel 5. Hasil uji model fit

<i>Indeks Goodness of Fit</i>	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0.087	0.087
d_ ULS	1.025	1.025
d_ G	0.494	0.494
Chi-square	222.470	222.470
NFI	0.712	0.712

Hasil uji model fit menunjukkan bahwa nilai SRMR sebesar 0,087 masih berada dalam batas penerimaan ( $<0,10$ ), menandakan model memiliki kesesuaian yang cukup baik. Nilai  $d\_ULS$  sebesar 1,025 dan  $d\_G$  sebesar 0,494 juga menunjukkan tingkat kesesuaian yang dapat diterima. Meskipun nilai Chi-square sebesar 222,470 dan NFI sebesar 0,712 belum memenuhi kriteria ideal, hal ini dapat dimaklumi karena kedua indeks tersebut sensitif terhadap ukuran sampel dan kompleksitas model. Secara keseluruhan, sebagian besar indikator utama seperti SRMR,  $d\_ULS$ , dan  $d\_G$  berada dalam batas yang disarankan, sehingga model penelitian ini tetap dianggap memiliki kesesuaian yang memadai untuk analisis lebih lanjut.

### Asumsi inner model PLS (VIF)

Uji asumsi inner model dilakukan untuk memastikan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel eksogen yang dapat memengaruhi kestabilan estimasi jalur. Pengujian dilakukan menggunakan Variance Inflation Factor (VIF), di mana nilai  $VIF \leq 5$  menunjukkan tidak adanya multikolinearitas (Hair dkk., 2017). Dengan demikian, analisis VIF menjadi langkah penting untuk memastikan hubungan antarvariabel dalam model dapat diinterpretasikan secara akurat. Hasil perhitungan nilai VIF disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil uji asumsi inner model PLS (VIF)

Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Kerja
Kepemimpinan Transformasional			1.000	1.000
Kepuasan Kerja			1.000	1.000
Kinerja Karyawan				1.000
Komitmen Kerja				1.000

Berdasarkan hasil analisis, seluruh nilai VIF berada pada angka 1,000, jauh di bawah batas maksimum 5 yang direkomendasikan oleh Hair dkk. (2017). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antarvariabel eksogen dalam inner model, sehingga estimasi jalur antarvariabel dapat diinterpretasikan secara valid dan hasil analisis model PLS dinyatakan andal untuk tahap selanjutnya.

### Uji *R-Square*

Uji *R-Square* digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen dalam model penelitian. Nilai *R-Square* menunjukkan proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen, di mana semakin tinggi nilainya, semakin kuat kemampuan prediktif model. Oleh karena itu, pengujian ini penting dalam analisis PLS-SEM untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Tabel 6. Hasil uji *R-Square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.531	0.514
Komitmen Kerja	0.643	0.634

Berdasarkan hasil uji *R-Square*, nilai untuk Kinerja Karyawan sebesar 0,531 dan Komitmen Kerja sebesar 0,643, yang masing-masing menunjukkan bahwa 53,1% dan 64,3% variasi kedua variabel tersebut dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai ini termasuk dalam kategori sedang hingga kuat menurut Hair dkk. (2017), sehingga model dinilai cukup andal dan memadai dalam menjelaskan hubungan antarvariabel serta memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap Kinerja Karyawan dan Komitmen Kerja.

## Uji *F Square*

Uji F-Square ( $f^2$ ) digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh relatif masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai  $f^2$  mengindikasikan tingkat kontribusi variabel, dengan kategori kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35) sesuai kriteria Cohen (1988). Hasil uji  $f^2$  penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 7. Hasil uji *F-Square*

Hubungan Antar Variabel	<i>f-square</i>
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.222
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Kerja	0.303
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.107
Kepuasan Kerja -> Komitmen Kerja	0.748
Komitmen Kerja -> Kinerja Karyawan	0.045

Hasil uji F-Square menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $f^2$  0,222 dan terhadap Komitmen Kerja dengan nilai  $f^2$  0,303 termasuk kategori sedang, dengan pengaruh lebih kuat pada Komitmen Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh kecil terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai  $f^2$  0,107 namun berpengaruh besar terhadap Komitmen Kerja dengan nilai  $f^2$  0,748. Sementara itu, Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki pengaruh kecil dengan nilai  $f^2$  0,045. Dengan demikian, pengaruh terbesar terdapat pada hubungan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Kerja, sedangkan yang terkecil pada hubungan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

## Pembahasan

### Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar, dengan p-value sebesar 0,000 dan nilai  $f^2$  sebesar 0,303 yang termasuk kategori sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin optimal penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi komitmen kerja karyawan. Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan teori Bass & Riggio (2006), Yukl (2013), dan Northouse (2021), serta konsisten dengan penelitian Mogi (2024), Azinga (2023), Lacap (2020), dan Wibowo (2023) yang menunjukkan bahwa pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual meningkatkan keterikatan karyawan. Namun demikian, temuan ini berbeda dari Pranata & Widodo (2024), Laila et al. (2022), dan Jiatong et al. (2022) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional bersifat tidak langsung melalui variabel mediasi. Penelitian ini justru membuktikan pengaruh langsung dalam konteks industri logistik di Makassar serta memberikan implikasi praktis bagi penguatan gaya kepemimpinan di seluruh jenjang manajemen untuk meningkatkan komitmen kerja dan stabilitas operasional karyawan.

### Kepuasan kerja terhadap komitmen kerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar, dengan p-value sebesar 0,000 dan nilai  $f^2$  sebesar 0,748 yang termasuk kategori besar menurut Cohen (1988). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin kuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Secara teoretis, hasil ini sesuai dengan konsep komitmen afektif Meyer dan Allen (1991), Robbins dan Judge (2015), serta Locke (1976) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja menciptakan kondisi emosional positif yang mendorong keterikatan karyawan. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Rahayu (2020), Wijaya (2018), serta Fitrianto dan Yasmin (2021) yang

menekankan bahwa kepuasan terhadap isi pekerjaan, kompensasi, dan lingkungan kerja mendukung penguatan komitmen. Namun demikian, hasil ini berbeda dari Azri (2025), Lionardi dan Khoirunnisa (2024), serta Ys Dengo et al. (2023) yang menemukan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen tidak selalu signifikan dan sangat bergantung pada konteks organisasi. Dalam industri logistik, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih kuat karena terkait dengan kondisi operasional, dinamika kerja lapangan, dan hubungan kerja yang intens. Secara praktis, temuan ini menegaskan perlunya peningkatan kompensasi, fasilitas kerja, komunikasi atasan-bawahan, dan program pengembangan karyawan untuk memperkuat komitmen dan menurunkan turnover. Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya literatur mengenai hubungan kepuasan kerja dan komitmen kerja serta memberikan implikasi strategis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor logistik Indonesia.

### **Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar, dengan p-value sebesar 0,000 dan nilai  $f^2$  sebesar 0,222 yang termasuk kategori sedang menurut Cohen (1988). Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja, sejalan dengan teori Bass dan rekan (2003), Robbins dan Judge (2015), serta Yukl (2013) yang menjelaskan bahwa pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual mampu meningkatkan motivasi intrinsik, produktivitas, dan efektivitas kerja. Hasil ini juga konsisten dengan temuan Cornelius (2018), Khan et al. (2021), Sari et al. (2022), Darvishmotevali dan Ali (2020), serta Arifin dan Raharja (2023) yang menegaskan bahwa setiap dimensi kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan kualitas kerja dan kemandirian pengambilan keputusan. Namun demikian, penelitian ini berbeda dari Jiatong et al. (2022) dan Udin et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak selalu langsung dan membutuhkan peran mediasi seperti keterlibatan karyawan, budaya pembelajaran, atau motivasi intrinsik. Dalam konteks industri logistik yang menuntut koordinasi cepat dan kemampuan adaptif tinggi, hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa PT Bijanta Logistik Indonesia perlu memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional pada seluruh level manajerial melalui pelatihan komunikasi, coaching, dan pengembangan kemampuan inspiratif untuk meningkatkan koordinasi tim, mengurangi kesalahan operasional, dan mempercepat layanan. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat literatur mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan serta memberikan dasar empiris bagi pengembangan efektivitas manajerial di sektor logistik Indonesia.

### **Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar, dengan p-value sebesar 0,001 dan nilai  $f^2$  sebesar 0,107 yang termasuk kategori kecil menurut Cohen (1988). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja, kontribusinya relatif rendah sehingga memerlukan faktor pendukung lain untuk memperkuat hubungan tersebut. Secara teoritis, hasil ini selaras dengan teori dua faktor Herzberg (2017) yang menyatakan bahwa pemenuhan faktor hygiene dan motivator mampu meningkatkan kepuasan dan kualitas kinerja. Secara praktis, temuan ini menegaskan perlunya peningkatan keseimbangan beban kerja, fasilitas pendukung, kompensasi, komunikasi tim, serta peluang pengembangan diri guna memperkuat motivasi dan efektivitas kerja. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Salet et al. (2023), Darmawan (2021), Haryono (2020), Sutrisno (2019), dan Putri (2022) yang menegaskan bahwa kepuasan terhadap lingkungan kerja, kompensasi, dan pengawasan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas dan efektivitas kerja. Namun, hasil ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Fajri et al. (2022), Salsabilla dan Suryawan (2022), serta Augustine et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja hanya berdampak signifikan pada kinerja ketika didukung oleh disiplin, motivasi, atau kondisi organisasi tertentu. Dalam konteks empiris, tantangan operasional seperti tekanan target pengiriman, risiko pekerjaan, keterbatasan fasilitas, serta rendahnya koordinasi tim menyebabkan variabilitas kepuasan

kerja yang memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan, antara lain ruang lingkup hanya satu perusahaan, tidak melibatkan variabel mediasi atau moderasi, serta potensi bias kuesioner. Secara keseluruhan, penelitian ini memperkuat literatur mengenai peran kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja dan memberikan rekomendasi bagi PT Bijanta Logistik Indonesia untuk meningkatkan fasilitas, keadilan kompensasi, komunikasi tim, serta program pengembangan karier guna menciptakan produktivitas dan efektivitas kerja yang lebih baik di sektor logistik.

### **Komitmen kerja terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar, dengan p-value sebesar 0,409 dan nilai  $f^2$  sebesar 0,045 yang termasuk kategori sangat kecil menurut Cohen (1988). Temuan ini menegaskan bahwa kontribusi komitmen kerja terhadap peningkatan kinerja masih lemah, kemungkinan dipengaruhi oleh tekanan beban kerja, keterbatasan fasilitas pendukung, serta tingginya risiko operasional yang menghambat terwujudnya kontribusi nyata komitmen terhadap hasil kerja. Secara teoritis, Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen afektif, normatif, dan kontinuan berperan berbeda dalam membentuk keterikatan karyawan, namun dalam konteks perusahaan ini komitmen normatif dan kontinuan tampaknya lebih dominan sehingga tidak sepenuhnya menghasilkan peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini berbeda dari temuan Kiprawi et al. (2020), Ratnasari et al. (2020), Sukiasih et al. (2020), dan Mubarok et al. (2021) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat meningkatkan kualitas, efektivitas, dan produktivitas kerja. Penelitian ini juga tidak sejalan dengan studi Tamengkel dan Rumawas (2022), Edmizar et al. (2024), serta Simangunsong et al. (2024) yang menegaskan peran signifikan komitmen organisasional dalam peningkatan kinerja di sektor perhotelan dan pemerintahan. Perbedaan hasil ini kemungkinan disebabkan oleh karakteristik pekerjaan logistik yang lebih dinamis, berisiko tinggi, dan menuntut koordinasi cepat sehingga kinerja lebih dipengaruhi oleh kepuasan kerja, kepemimpinan, fasilitas pendukung, serta sistem manajemen. Temuan empiris di lapangan menunjukkan bahwa keterlambatan pengiriman, kurangnya koordinasi tim, dan rendahnya kepatuhan terhadap prosedur keselamatan memperkuat bukti bahwa komitmen belum mampu memberikan dampak nyata pada kinerja. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan, seperti pengukuran komitmen yang masih umum, objek penelitian yang hanya satu perusahaan, serta pendekatan cross-sectional yang tidak menangkap dinamika jangka panjang. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa komitmen kerja tidak selalu menjadi penentu langsung kinerja di sektor logistik dan perlu diimbangi dengan peningkatan kepuasan kerja, fasilitas, kepemimpinan suportif, dan dukungan operasional untuk menghasilkan kinerja optimal.

### **Komitmen kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar, dengan p-value sebesar 0,437 dan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,052 yang menunjukkan peran mediasi sangat lemah. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual, pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk membentuk komitmen kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil ini tidak sepenuhnya sejalan dengan teori komitmen Meyer dan Allen (1991) yang menekankan bahwa kepemimpinan transformasional umumnya membangun komitmen afektif, namun kondisi lapangan seperti beban kerja tinggi, tuntutan operasional berat, komunikasi pimpinan yang belum optimal, serta keterbatasan fasilitas tampaknya menghambat terbentuknya komitmen yang efektif. Secara empiris, hasil penelitian ini konsisten dengan Sudiarta et al. (2024) yang juga menemukan bahwa komitmen kerja tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja, serta sejalan dengan Adiko et al. (2024) dan Tamengkel dan Rumawas (2022) yang menegaskan kuatnya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja. Namun demikian, sejumlah penelitian seperti Muhammad dan Rahardja (2021), Shaludin (2025), dan Armansyah (2020) menunjukkan hasil berbeda dengan menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu menjadi mediator signifikan, sehingga menegaskan bahwa efektivitas komitmen sebagai variabel mediasi bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan. Dalam konteks PT Bijanta Logistik Indonesia, tingginya risiko pekerjaan, ketidakstabilan kondisi operasional,

kurangnya fasilitas pendukung, serta tekanan target yang berat menyebabkan komitmen kerja tidak berkembang secara optimal sehingga tidak mampu memediasi peningkatan kinerja. Keterbatasan penelitian ini mencakup tidak dimasukkannya variabel kepuasan kerja sebagai mediator tambahan, ruang lingkup yang hanya satu perusahaan, serta dinamika pekerjaan logistik yang kompleks. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis bahwa komitmen kerja tidak selalu berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, dan secara praktis menegaskan perlunya pendekatan manajerial yang lebih komprehensif melalui peningkatan fasilitas kerja, penyeimbangan beban kerja, dukungan struktural, serta strategi pengelolaan kepuasan kerja agar komitmen dapat berkembang dan berperan nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **Komitmen kerja memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar, dengan p-value sebesar 0,405 dan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,075 yang menandakan bahwa peran mediasi sangat lemah. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, pengaruh tersebut tidak cukup kuat melalui jalur komitmen kerja, sehingga komitmen tidak berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Secara teoritis, hasil ini tidak sepenuhnya selaras dengan pandangan Luthans (2011) yang menegaskan bahwa kepuasan dan komitmen saling memperkuat dalam mendorong peningkatan kinerja. Dalam konteks PT Bijanta Logistik Indonesia, tekanan kerja tinggi, tuntutan operasional berat, serta risiko keselamatan tampaknya melemahkan kemampuan kepuasan kerja untuk membentuk komitmen yang berdampak signifikan terhadap kinerja. Sejumlah penelitian terdahulu seperti Kuncorowati dan Supardin (2024), Fauziana dan Efendi (2024), serta Dalal et al. (2023) menunjukkan bahwa peran mediasi komitmen kerja tidak selalu kuat dan sangat dipengaruhi faktor penghambat organisasi. Namun demikian, penelitian ini berbeda dari temuan Pranata dan Widodo (2024), Julindrastuti et al. (2023), serta Adhan et al. (2019), yang menunjukkan peran mediasi komitmen yang signifikan di industri dengan karakteristik lebih sosial dan motivasional, sehingga menegaskan bahwa efektivitas komitmen sebagai mediator bergantung pada konteks pekerjaan. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya perusahaan tidak hanya mengandalkan kepuasan kerja untuk membentuk komitmen, melainkan menggabungkannya dengan strategi pendukung seperti pengelolaan beban kerja, peningkatan fasilitas, komunikasi terbuka, dan keselamatan kerja untuk mengoptimalkan dampaknya terhadap kinerja. Keterbatasan penelitian ini mencakup tidak dimasukkannya variabel mediasi alternatif seperti motivasi, budaya organisasi, atau kompensasi, serta ruang lingkup yang terbatas pada satu perusahaan logistik. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa komitmen kerja tidak selalu berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, serta menegaskan pentingnya pendekatan manajerial yang lebih holistik untuk meningkatkan kinerja karyawan di industri logistik yang penuh tekanan fisik dan risiko keselamatan.

## **Penutup**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian di PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar yang menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja serta kinerja karyawan, diperoleh beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil penelitian di PT Bijanta Logistik Indonesia Makassar terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja serta kinerja karyawan, dapat disimpulkan sebagai berikut:
- b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan dengan p-value = 0,000 ( $< 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin optimal penerapan gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi komitmen kerja karyawan terhadap organisasi.

- c. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan dengan  $p\text{-value} = 0,000 (< 0,05)$ . Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
- d. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan  $p\text{-value} = 0,000 (< 0,05)$ . Penerapan kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, efektivitas, dan produktivitas kerja karyawan.
- e. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan  $p\text{-value} = 0,001 (< 0,05)$ . Kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, baik dari segi kuantitas maupun kualitas.
- f. Komitmen kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan  $p\text{-value} = 0,409 (> 0,05)$ . Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan, hal tersebut tidak secara otomatis meningkatkan kinerja operasional mereka.
- g. Komitmen kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan  $p\text{-value} = 0,437 (> 0,05)$ . Artinya, jalur mediasi melalui komitmen kerja tidak signifikan dalam konteks penelitian ini.
- h. Komitmen kerja tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan  $p\text{-value} = 0,405 (> 0,05)$ . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak cukup kuat melalui jalur komitmen kerja.

## Saran

- a. Manajemen perlu memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional melalui pelatihan bagi manajer dan supervisor, serta meningkatkan aspek kepuasan kerja seperti kompensasi, kondisi kerja, dan hubungan antar karyawan. Meskipun komitmen tidak menjadi mediator signifikan, mempertahankan komitmen melalui penghargaan, pengakuan, dan pengembangan karier tetap penting untuk mendukung loyalitas jangka panjang.
- b. Karyawan disarankan untuk terus meningkatkan kualitas kerja dan keterampilan melalui pelatihan yang disediakan perusahaan, serta membangun komunikasi yang efektif dengan atasan dan rekan kerja agar kepuasan kerja dan produktivitas dapat meningkat. Partisipasi dalam program pengembangan diri juga membantu karyawan beradaptasi dan meningkatkan kinerja.
- c. Penelitian selanjutnya dapat memasukkan variabel lain seperti motivasi intrinsik, disiplin kerja, atau lingkungan kerja sebagai mediator, serta menggunakan sampel yang lebih besar atau lintas perusahaan agar hasil lebih generalizable. Penggunaan metode campuran juga disarankan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

## Referensi

- Aburumman, O., & Alrweis, A. (2024). Transformational and Transactional Leadership and Employee Performance: Mediating Roles of Career and Job Satisfaction in Jordanian Hotels. *International Journal of Business and Management Research*, 12(1), 112–128.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Adi Fadilah, M., & Wilian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1).
- Adiko dkk. (2024). The Importance of Leadership on Employee Performance in the Millennial Generation with Organizational Commitment as a Mediator Variable. *IAR Journal of Business Management*, 2024(1). <https://doi.org/10.47310/iarjacc>
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing.
- Ahmed dkk. (2024). Strategic HRM Practices: Leveraging SMART Goals for Talent Management in Pakistan. *Insights of Pakistan, Iran and the Caucasus Studies*, 3(2), 12–20.
- Alnaqbi, W., & Ghabban, F. (2020). Affective Commitment of Hotel Employees: The Role of Knowledge Sharing and Job Satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 421–437. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763762>

- Alrasyid, F., Agdhi Rahwana, K., Risana, D., & Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Siloka Tasikmalaya Jurnal Pakar Manajemen, D. (2024). The Influence Of Work Life Balance And Employee Commitment On The Performance Of Kopi Siloka Tasikmalaya Employees Pengaruh Work Life Balance Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Siloka Tasikmalaya. Dalam Jurnal Pakar Manajemen (Vol. 1, Nomor 1).
- Anggraini, R. D., & Suhermin. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Santos Jaya Abadi Surabaya. *Jurnal Ilmu Riset Manajemen*, 10(4). <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/4018>
- Anju Thomas. (2015, November 24). Evolution of HRM. WordPress.com. <https://anjuthomasbims.wordpress.com/2015/11/24/evolution-of-hrm/>
- Arifin, M., & Raharja, S. (2023). Transformational Leadership and Work Effectiveness in Public Service: A Quantitative Study. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 20–31.
- Armansyah. (2020). HIRARKI Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta. 2(1), 90–94. <https://doi.org/10.30606/hjimb>
- Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikologi dan Hukum*. <https://repository.untar.ac.id/article/pengaruh-kepuasan-kerja>
- Azinga, S. A. , O. A. F. , E. F. Y. A. , & A. M. O. (2023). Assessing the effects of transformational leadership on innovative behavior: the role of affective commitment and psychological capital. *Evidence-based HRM*, 11(4), 725-745.
- Azri, Z. (2025). Studies Management and Finance Economics, of Journal The Effect of Person Job Fit, Person Organization Fit on Organizational Commitment with Job Satisfaction as an Intervening Variable on Teachers of Ma'arif as Sa'adiyah Islamic Boarding School. 6100–6017. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8>
- Badan Pusat Statistik Kota Makassar. (2024, September 2). Perkembangan Pariwisata Kota Makassar Bulan Juli 2024. [www.Badanpusatstatistikkotamakassar.com](http://www.Badanpusatstatistikkotamakassar.com). <https://makassarkota.bps.go.id/id/pressrelease/2024/09/02/76/perkembangan-pariwisata-kota-makassar-bulan-juli-2024.html>
- Basirun, B., & Turimah, T. (2022). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Mindset Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 34–41. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.28>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd Edition). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Bernardin, H. J. , & R. J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill, Inc.
- Boldbaatar, B. (2024). The Empirical Analysis of Medical Administrative Staffs' Satisfaction and Leadership Style. *Journal of Humanities & Social Sciences (JHSS)*, 7(5).
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 15(2), 195–210.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed, Vol. 1, 687–732.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Dalal, H. J. A., Ramoo, V., Chong, M. C., Danaee, M., Aljeesh, Y. I., & Rajeswaran, V. U. (2023). The Mediating Role of Work Satisfaction in the Relationship between Organizational Communication Satisfaction and Organizational Commitment of Healthcare Professionals: A

- Cross-Sectional Study. Healthcare (Switzerland), 11(6).  
<https://doi.org/10.3390/healthcare11060806>
- Darmawan, A. , & S. M. (2021). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan di Sektor Jasa. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(2), 120–134.
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Transformational leadership and employee service performance: The role of emotional labor strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 305–323.
- Dessler, G., Tanya, E., & Supriyanto, B. (2005). *Manajemen sumberdaya manusia*. Indeks.
- Djuraidi, A. , & L. N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis (JREB)*, 13(2), 157–168.
- Edmizar, L., Delmaira, R., Dewenti, N., Afriyeni, A., Tinggi, S., & Kbp, I. E. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi, Budaya Organisasi Dan Person Organizational Fit Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kerinci. 17(1).  
<https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i1>
- Effendy, A., & Herman. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Hotel Labersa. *Penanomics: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 88–97.  
<https://penajournal.com/index.php/PENANOMICS/article/view/123>
- 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.
- Fajri, C., Amelya, A., Suworo, & Sairin. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. *Indonesia Applicad. IP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 369–373. <https://ip-jurnal-ilmu-pendidikan.example.com/article/2022/01/23>
- Fauziana, I., & Efendi, R. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 44–51. <https://journal.yrpioku.com/index.php/msej/article/view/4613>
- Fironika, F., & Marginingsih, R. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Lokawati: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 2(2), 131–140. <https://journal.arimbi.or.id/index.php/Lokawati/article/view/341>
- Fitrianto, R., & Yasmin, D. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Melawi. *Jurnal Produktivitas*, 8(1), 38–45. <https://openjournal.unmuhpnk.ac.id/jp/article/view/2874>
- 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>
- Gantasala, S. B., Azzam, A., & Awar, M. (2017). Determinants and Impact on Job Satisfaction. *Proceedings of the 5th Business & Management Conference, Rome*.  
<https://doi.org/10.20472/BMC.2017.005.004>
- Gh, A., & Taan, G. (2025). 1 (13) -19 -UDC 377.6 Taan. Academic Satisfaction and its Influence on the Competence of Science Teachers in Islamic Secondary Schools in Kirkuk Province. 85, 19–36. <https://doi.org/10.23951/2782-2575-2025-1-19-36>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2 ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. . Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goti, M. (2024). A Comprehensive Analysis Blending Traditional, Transformational, and Christian Leadership Principles. *Transformational, and Christian Leadership Principles (December 02, 2024)*.
- Gustian, V., Lubis, M. R., & Hasanuddin, &. (2020). Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi Hubungan Moral Kerja dan Locus Kendali dengan Komitmen Organisasi Widyaiswara The Relationship between Moral Work and Locus Control with the Widyaiswara Organizational Commitment. *Dalam Jurnal Ilmiah Magister Psikologi (Vol. 2, Nomor 2)*.  
<http://jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/tabularasa>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2 ed.)*. Sage.

- Hartana, I., Arafah, W., Santosa, W., & Haryanto, J. (2023). Investigation of the Effect of Transformational Leadership, Organization: Commitment, Culture, and Environment on Sustainability Performance Using Knowledge Management (Empirical Study on Marine Transportation and Logistics Companies). *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 07, 234–259. <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.71014>
- Haryono, T. , & R. R. (2020). Kompensasi dan Dampaknya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 25–35.
- Hasibuan. (2012). *Manajemen Sdm. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi aksara.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Ica, F., Yoseph, K., Meka, P., Lery, Y. C., Peong, H. K., Sumber, M., Manusia, D., & Publik, S. (2024). *Jurnal Akademisi Vokasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel The Jayakarta Suites Komodo Flores*.
- Islam, N. (2024). Integrating Porter-Lawler Theory of Motivation and Hofstede's Dimensions of National Culture with Modelling Career Preferences of Graduating Students of Bangladesh: A Survey of Literature. Available at SSRN 4788964.
- Istiani, N. L. P., & Susanti, L. G. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional pada 7 Bidadari Boutique Hotel di Seminyak, Bali. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 12(1), 38–47. <https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/1381>
- 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>
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Julindrastuti, D., Karyadi, I., Ekonomi, F., Bisnis, D., Wijaya, U., & Surabaya, K. (2023). Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemeditasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Dalam *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi* (Vol. 19, Nomor 1).
- Kartini Kartono. (2009). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Khan, R. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: Evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 12(3), 55–65.
- Kiprawi, W. S., Arabi, A., Ismawi, N., & Darma, D. C. (2020). Relationship between Organizational Commitment and Job Performance among the Employees at Telekom Malaysia Berhad Miri. *Journal of Sustainable Management Studies*, 1(1), 11–18.
- Kuncorowati, L., & Supardin, S. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV Mekar Sari. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 18(1), 25–32. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/view/12421>
- Lacap, J. P. G. (2020). Reducing employees' intention to quit: The effects of transformational leadership, employee engagement, and grit. *Kasetsar Journal of Social Sciences*, 41(3), 665–670.
- Laila, F., Irawanto, D. W., & Susilowati, C. (2022). The effect of organizational culture and transformational leadership style on organizational commitment with knowledge management practices as mediating variables. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(5), 218–224. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1843>
- Lan, T.-S., Chang, I.-H., Ma, T.-C., Zhang, L.-P., & Chuang, K.-C. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*, 11(12), 3465.
- Lijan Poltak Sinambela. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- Lionardi, Z., & Khoirunnisa, R. M. (2024). Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Pt. Aseli Dagadu Djokdja.
- 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.

- Ludi Priyatmo Cornelius. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja Jurnal Ekonomi (Vol. 9).
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12 ed.). McGraw-Hill.
- Mahalaksmi, N. K. C., & Suwandana, I. G. M. (2024). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Influence of the Work Environment on Organizational Commitment. *Jurnal sosial dan sains*, 4(3), 208–217.
- Mangkunegara. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Cetakan ke-14). Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. and P. A. ., (2019). *Manajemen SDM*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management*. Cengage learning.
- Mendrofa, A. H., Hulu, F., Zalukhu, Y., & Telaumbanua, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Kecamatan Hiliduho Kabupaten Nias. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)*, 4(3). <https://doi.org/https://doi.org/jebma.v4n3.4712>
- 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](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mogi, A. , P. S. , & M. E. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Work Culture on Work Commitment and Its Implications on the Performance of Village Fund Managers. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(2), 283-296.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387–401.
- Mubarok, E. S., Ronita, & Bandawati, E. (2021). Determinants of Employee Performance Mediated by Organizational Commitment. *Ilomata International Journal of Management*, 2(3), 186–200.
- Muhammad, A. R., & Rahardja, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor PT. Pos Indonesia Kudus). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 10(1). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Mukhtar, A. (2019). *Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Anugerah Fitrah Hidayah Makassar*.
- Mustika, D., & Cahyani, S. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Front Office di Hotel Berbintang. <http://repository.uajy.ac.id/12345>
- Nanda, A. D., & Hidajat, T. (2020). Investigasi Tentang Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Karyawan Bank BJB Cabang Tegal. *Magisma Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 43–53. <https://doi.org/10.35829/magisma.v1i1.68>
- Ningsih, N. N., Rahayuningsih, N., & Anwar, S. (2022). Pengaruh Pengawasan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Sman 1 Tukdana Indramayu. *Jurnal Investasi*, 8(3), 40–44.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9 ed.). SAGE Publications.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3 ed.). McGraw Hill.
- Peterson, S. J., & Zhang, Z. (2011). Examining the relationships between top management team psychological characteristics, transformational leadership, and business unit performance. Dalam *The handbook of research on top management teams*. Edward Elgar Publishing.
- Popescu, A., & Mihalache, M. (2021). Employees' Organizational Commitment Challenges – Evidence from Hotel Chains in Romania. *International Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 5(2), 112–128. <https://www.researchgate.net/publication/337940196>
- Poppy Amelia Sevina. (2024, Oktober 28). Kinerja Karyawan: Definisi, Jenis, Faktor, Indikator Kinerja Pegawai. *Mekari Talenta*. <https://www.talenta.co/blog/kinerja-karyawan-dan-faktor-faktor-yang-memengaruhinya/>
- Pranata, H. M., & Widodo, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(2), 1944. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i2.5490>
- Prastyo, H. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM) Universitas Negeri Surabaya*, 3(3), 1–10.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Putra, H. Y. , S. S. D. , & M. D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kemandirian Kerja Karyawan melalui Motivasi Intrinsik. *\*Jurnal Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen. Jurnal Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 45–58.
- Putri dkk. (2025). Penilaian kinerja dan metode penilaian kinerja. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS)*, 5(2), 149–153.
- Putri, R. M. , & Y. M. (2022). Komunikasi Efektif dalam Tim Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja. *urnal Psikologi Industri*, 10(1), 45–55.
- Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015). Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 164–170.
- Ratnasari, S. L., Nasrul, H. W., Nurdin, I., Susilowati, Y., & Manurung, S. (2020). Employee Performance: Organizational Commitment, Motivation, Work Ability, and Work Environment. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(10s), 1074–1084.
- Revita, F. (2023). Implementation Of Employee Performance Assessment In Polytechnic Kutaraja. *Jurnal Kreasi Rakyat*, 1(1), 25–35.
- Rivai, V. (2016). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan.
- Rizky, P., & Lestari, M. (2021). Pengaruh Produktivitas dan Kemandirian terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Bintang 4 di Bandung. <http://repo.unpad.ac.id/67890>
- Robbins & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., & Sullivan, A. (2009). *Practicing organization development: A guide for leading change (Vol. 34)*. John Wiley & Sons.
- Salet, D. L., Salean, D. Y., Nursiani, N. P., Fanggal, R. E., & Manajemen, P. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Puskesmas Oesapa Kupang.
- Salsabilla, A., & Suryawan, I. N. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aksara*, 8(1), 137–146. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Samauna, W., Ansar, A., & Sukung, A. (2022). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Partisipasi Guru Dalam Pengambilan Keputusan Dengan Motivasi Kerja Guru. *Student Journal of Educational Management*, 180–191. <https://doi.org/10.37411/sjem.v2i2.1176>
- Samsul, M. H., Arif, A., & Putra, R. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi, Pengalaman Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Kerja Karyawan (Vol. 03, Nomor 02).
- Santya, I. M. M. D., & Dewi, I. G. A. M. (2022). Job satisfaction: Its mediating role in the effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 9(4), 569–586.
- Sari, D. N., Sudibjo, N., & Suhermin. (2022). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance in Manufacturing Companies. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 45–53.
- Septi Wulansari, Ika Indriasari, & Ira Setiawati. (2023). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Presepsi Peluang Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi (JURRIE)*, 2, 35–49.
- Setiawan, A. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga (JEBA)*, 14(3), 123–134.
- Shinde, S. (2025). From Perceived Inequity to Retention: Leveraging Equity Theory in Contemporary Workforce Management. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*, 10(4), 292–300.
- Silaen, N. R., Nurlaeli, A., Asir, M., Arta, I., Siregar, L. A., Mahriani, E., Umiyati, H., Haerana, H., Renaldi, R., & Ahdiyati, M. (2022). Manajemen sumber daya manusia. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Simangunsong, E., Pasaribu, S., Haloho, E., Purba, I., & Sagala, R. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Promosi Jabatan, dan Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Griya

- Hotel Medan. KUKIMA: Kumpulan Karya Ilmiah Manajemen, 3(1). <https://kukima.unika-stthomas.ac.id/article/2024/04>
- Sopiah, S. (2008). Budaya organisasi, komitmen organisasional pimpinan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan bank. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 12(2), 308–317.
- Sri Mugi Rahayu. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada kinerja melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada pegawai di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah).
- Sri Mulyiatiningsi & Usman Sasyari. (2021). Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Meningkatkan Keselamatan Pasien. *Healthcare Nursing Journal*, 3(1). <https://doi.org/DOI:10.35568/healthcare.v3i1.1093>
- Sudiarta, W., Darma, K., & Sarmawa, W. G. (2024). The Role Of Organizational Commitment In Mediating The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior On Employee Performance. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 29. <https://doi.org/10.9790/0837-2904090111>
- Sugiyono. (2019a). Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D. Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2019b). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (M. Dr. Ir. Sutopo. S. Pd. ALFABETA, cv.
- Sukiasih, N. M., Sudja, N., Suryani, N. K., & Yuesti, A. (2020). How Can Organizational Commitment Improve Employee Performance? *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(4), 785–803.
- Sulistiyowati dan Mulyaningtyas. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru MTsN 8 Blitar. *Otonomi*, 24(2).
- Supardi. (2013). Kinerja Guru. Rajawali Pers.
- Sutrisno, H. , & W. F. (2019). Supervisi dan Ketepatan Waktu Penyelesaian Tugas Pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 89–97.
- Suyono, C. C., & Kuswardani, R. (2023). Analisa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement di “D’Season Hotel” Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 11(1), 70–78. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/3489>
- Syarzanan, W., & Suhartono. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Dafam Fortuna Jember. *Journal of Sustainable Economics and Human Resource*, 6(1), 45–53. <https://jseahr.jurnal.unej.ac.id/index.php/jsb/article/view/43535>
- Tamengkel, L., & Rumawas, W. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dan Keinginan Keluar Karyawan: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 52–60.
- Udin, U., Dharmas, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 237–246. <https://doi.org/10.18280/ijdsdp.180125>
- Wibowo, T. S. , S. D. , S. I. M. A. , N. T. W. , & L. F. M. (2023). The Role of Transformational Leadership and Organizational Culture in Increasing Employee Commitment. *International Journal of Economics. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)*, 7(2).
- Widayati, T., Hermawan, A., & Lestari, P. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sari Roti. *Jurnal Pengembangan Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(1), 34–42. <https://jurnal.undira.ac.id/jpmk/article/view/6>
- Widyatmika, I. D. G. A. P., & Riana, I. G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(10), 3486. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i10.p04>
- Wijaya, S. T. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan CV. Bina Karya Sentosa. Dalam Universitas Atma Jaya Yogyakarta. <https://e-journal.uajy.ac.id/14396>
- Yongky, V., & Agustina, T. S. (2021). Peran Mediasi Work Engagement Pada Leader Member Exchange terhadap Job Performance pada Karyawan Resort “XYZ” Malang. 3(1), 60–75. <https://doi.org/10.53050/ejtr.v3i01.172>

- Ys Dengo, S., Canon, S., Sudirman, S., Ilato, R., & Mahmud, M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Mega Finance Cabang Gorontalo. Cetak. <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JEBE/index>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8 ed.). Pearson Education.
- Yulianti, E., & Isgiarto, R. (2025). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in Three Star Hotels: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 4(3), 551–563.