

Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Kepuasan Kerja pada Kementerian Agrarian dan Tata Ruang/Pertahanan Nasional

Apriliana Ramadhani¹, Ida Aryani², Neuneung Ratna Hayati³

Universitas Terbuka¹, STIE Tri Dharma Widya Jakarta², Universitas Widyatama³

aprilianar@gmail.com¹, ida.ariyani28@gmail.com²,

neuneung.ratna@widyatama.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work engagement and transformational leadership style on employee performance through job satisfaction at the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency (ATR/BPN). The research problem is motivated by the importance of improving employee performance in supporting bureaucratic reform and improving the quality of public services, amidst the challenges of complex vertical organizations and increasing demands for public services. This study uses a quantitative approach with a causality design. Primary data were collected by distributing questionnaires to 220 State Civil Apparatus (ASN) selected using a cluster random sampling technique based on the rule of thumb (Hair et al., 2017). The research instrument used a 5-point Likert scale to measure the variables of work engagement (Schaufeli & Bakker), transformational leadership style (Bass & Avolio), job satisfaction (Herzberg), and employee performance (Bernardin & Russell). The data analysis technique used Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of SmartPLS. The results of the study indicate that job engagement has a positive effect on job satisfaction, leadership style has a positive effect on job satisfaction, and job satisfaction has a positive effect on employee performance. Mediation testing through bootstrapping procedures shows that job satisfaction mediates the influence of job engagement and leadership style on employee performance. This finding confirms that improving employee performance in the ATR/BPN environment is not only directly influenced by organizational behavioral factors, but also through increasing job satisfaction as an intervening variable. The conclusion of this study states that strengthening job engagement and implementing an effective transformational leadership style are important strategies for improving job satisfaction and employee performance sustainably in the public sector. to improve job satisfaction and sustainable employee performance in the public sector.

Keywords: *employee engagement, employee performance, job satisfaction, transformational leadership style*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN). Permasalahan penelitian dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kinerja pegawai dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, di tengah tantangan organisasi vertikal yang kompleks dan tuntutan pelayanan masyarakat yang semakin tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas. Data primer dikumpulkan

melalui penyebaran kuesioner kepada 220 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dipilih menggunakan teknik cluster random sampling berdasarkan rule of thumb Hair et al. (2017). Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur variabel keterlibatan kerja (Schaufeli & Bakker), gaya kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio), kepuasan kerja (Herzberg), dan kinerja pegawai (Bernardin & Russell). Teknik analisis data menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pengujian mediasi melalui prosedur *bootstrapping* menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan ATR/BPN tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh faktor perilaku organisasi, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kesimpulan penelitian ini menyatakan bahwa penguatan keterlibatan kerja dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif merupakan strategi penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara berkelanjutan di sektor publik.

Kata Kunci: keterlibatan kerja, kinerja pegawai, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional.

PENDAHULUAN

Pemerintah tidak hanya bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pelayanan publik, namun juga berperan dalam memastikan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat agar memenuhi harapan masyarakat dan dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Kinerja lembaga pemerintahan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan pelaksanaan tugas pemerintah dalam mencapai tujuan tata kelola pemerintahan. Salah satu cara untuk meningkatkan mutu layanan publik adalah dengan meningkatkan kinerja pegawai di lembaga-lembaga pemerintah, (Fioretto, Masciari, & Napolitano, 2024).

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) merupakan salah satu lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan terkait Agraria dan Tata Ruang di Indonesia. Kinerja ATR/BPN diharapkan dapat mendukung tercapainya keadilan agraria, pengelolaan tata ruang yang berkelanjutan, serta peningkatan akses masyarakat terhadap layanan pertanahan. Sebagai organisasi pemerintah, ATR/BPN bertanggung jawab dalam menyusun kebijakan, memberikan layanan administrasi pertanahan, menyelesaikan sengketa dan konflik agraria, serta mendukung percepatan pembangunan melalui penyediaan tanah untuk infrastruktur dan kepentingan umum.

Secara umum masyarakat lebih mengenal Kementerian ATR/BPN sebagai instansi yang mengurus tentang sertipikat (administrasi pertanahan). Kenyataannya lebih dari 12 (dua belas) pelayanan utama yang menjadi tugas dan fungsi pelayanan di Kementerian ATR/BPN. Dalam hal otoritas dan tanggung jawab dalam pengelolaan pertanahan dan tata ruang antara pusat dan daerah memiliki keterkaitan yang sangat erat dan saling mempengaruhi satu sama lain terhadap hasil pelayanan terhadap

masyarakat dan keberhasilan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2020 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang, Direktorat Jenderal Penataan Agraria dimana peneliti bekerja memiliki tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang redistribusi tanah, pemberdayaan tanah masyarakat, penatagunaan tanah dan penataan wilayah pesisir, pulau-pulau kecil, perbatasan dan wilayah tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Perencanaan kinerja Direktorat Jenderal Penataan Agraria merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari tujuan dan sasaran strategis Kementerian ATR/BPN. Salah satu tujuan utama yang ingin dicapai adalah terselenggaranya pengelolaan pertanahan yang mampu mendorong terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Dalam Rencana Strategis (Renstra) Direktorat Jenderal Penataan Agraria Tahun 2025–2029, ditetapkan empat indikator kinerja utama sebagai tolok ukur keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan, yaitu penurunan Indeks Gini ketimpangan pemilikan tanah, peningkatan pendapatan per kapita penerima reforma agraria, peningkatan nilai kepastian serta perlindungan hak atas tanah, dan peningkatan kemudahan investasi melalui indikator *Registering Property* dalam *Ease of Doing Business*.

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang semakin maju, peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama bagi setiap organisasi. Kementerian ATR/BPN merupakan instansi vertikal. Hierarki dan otoritas Kementerian ATR/BPN dari tingkat pusat hingga tingkat daerah, yaitu dari Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi dan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota di seluruh wilayah di Indonesia. Tentunya tidak mudah untuk menyelaraskan kinerja pada instansi vertikal dari tingkat pusat sampai ke daerah. Perlu suatu cara yang implementatif dan berkelanjutan dalam pengelolalan kinerja pegawai Kementerian ATR/BPN.

Menurut pemberitaan pada media massa, masih terdapat pegawai pemerintah dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kementerian ATR/BPN yang dipandang masih memiliki image negatif terkait kinerja pelayanan kepada masyarakat. Hal ini terlihat dari banyaknya pengaduan masyarakat pada media layanan pengaduan masyarakat (Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat) pada Kementerian ATR/BPN. Menurut Ombudsman menyebutkan bahwa jumlah laporan mengenai pelayanan Kementerian ATR/BPN setiap tahunnya menempati peringkat tertinggi. Secara nasional, lebih dari 14% jumlah laporan yang masuk kepada Ombudsman RI merupakan pengaduan terkait pelayanan publik yang ditujukan pada Kementerian ATR/BPN. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyaknya ketidakpuasan masyarakat terhadap layanan pada Kementerian ATR/BPN. Selain itu, terekam pada jejak digital pemberitaan permasalahan pertanahan yang kompleks. dimana permasalahan pertanahan ini menjadi issue yang krusial di masyarakat apabila tidak segera diselesaikan.

Hasil evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terhadap kinerja Kementerian ATR/BPN pada tahun 2023 menunjukkan adanya kemajuan

pelaksanaan reformasi birokrasi dengan nilai index RB 78,75 dengan kategori “BB” yang artinya “Sangat Baik”. Namun demikian, capaian tersebut masih perlu ditingkatkan secara berkelanjutan agar tercipta tata kelola pemerintahan digital yang efektif, lincah dan kolaboratif serta terciptanya ASN yang profesional, terpercaya dan melayani. Diharapkan mencapai nilai Indeks Reformasi Birokrasi yang optimal, yaitu AA : Nilai RB > 90-100, yang artinya “Sangat Memuaskan”.

Tabel 1.1

Perkembangan Indeks Reformasi Birokrasi Kementerian ATR/BPN

No	Tahun	Indeks Reformasi Birokrasi	Sifat Penilaian
1.	2019	72,32	Administratif
2.	2020	75,01	Administratif
3.	2021	75,93	Administratif
4.	2022	76,58	Administratif
5.	2023	78,75	Dampak (RB General dan RB Tematik)

Sumber: Surat Menpan RB tentang Hasil Evaluasi Pelaksanaan RB, 2019-2023.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 menyebutkan bahwa Reformasi Birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business proses) dan sumber daya manusia aparatur, yang ditujukan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, akuntabel dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional serta bersih dari praktek KKN.

Tabel 1.2

Data Tunjangan Kinerja 5 (Lima) tertinggi di Kementerian/Lembaga.

No.	Nama Instansi	Dasar Peraturan
1.	Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Kementerian Keuangan	Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak
2.	Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (Pemprov. DKI)	Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 64 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Nomor 19 Tahun 2020 tentang Tambahannya Penghasilan Pegawai
3.	Kementerian Keuangan (Kemenkeu)	Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan
4.	Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)	Peraturan Presiden Nomor 188 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan

No.	Nama Instansi	Dasar Peraturan
5.	Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham)	Peraturan Presiden Nomor 130 Tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

Sumber: <https://www.cnnindonesia.com/>

Tabel 1.3

Tabel Perkembangan Besaran Tunjangan Kinerja Pegawai

Tahun	Besaran Tunjangan Kinerja	Dasar Hukum
2014-2019	60%	Permen ATR/Ka BPN Nomor 14 Tahun 2014
2020-2023	70%	Perpres No. 9 Tahun 2020
2024- sekarang	80%	Perpres No. 6 Tahun 2024

Sumber: Hasil pengolahan data 2025

Dari data perkembangan kenaikan besaran tunjangan kinerja di atas, bahwa tunjangan kinerja ASN di Kementerian ATR/BPN saat ini sebesar 80% dan mulai berlaku tahun 2024. Angka ini masih belum maksimal jika dibandingkan dengan tunjangan kinerja kementerian/lembaga lainnya yang sudah 100%. Kementerian ATR/BPN tidak termasuk memperoleh tunjangan kinerja tertinggi. Hal ini baik langsung maupun tidak langsung mempengaruhi tingkat pencapaian hasil kinerja organisasi. Menurut Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013) menyatakan bahwa tunjangan kinerja dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, namun bukan satu-satunya faktor. Ketika pegawai merasa bahwa tunjangan kinerja kurang dari yang diharapkan atau dari target maksimal (100%), ini bisa mempengaruhi kepuasan dan merasa tunjangan kinerja tidak sesuai dengan usaha yang telah dikeluarkan, kemungkinan akan mengalami penurunan kinerja pegawai.

Pada Direktorat Jenderal Penataan Agraria, pegawai dilibatkan dalam berbagai aspek seperti pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, pembahasan peraturan, dan penyelesaian masalah. Upaya meningkatkan keterlibatan ini bertujuan untuk mendorong kinerja organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif. Keterlibatan pegawai menjadi faktor krusial yang berdampak langsung pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks lembaga pemerintah, keterlibatan pegawai merupakan aset berharga yang meningkatkan sinergi antara individu dan unit kerja. Penelitian Gallup menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berpeluang 83% lebih besar untuk mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi dengan keterlibatan yang rendah. Badal dan Harter (2013) menemukan bahwa budaya kerja karyawan yang terlibat dapat menghasilkan kinerja keuangan kumulatif untuk organisasi dibandingkan dengan yang tidak memiliki tenaga kerja yang terlibat.

Faktor lain dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan, dimana gaya kepemimpinan dalam organisasi juga memegang peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi pemerintah, seorang pemimpin memegang peranan yang penting dalam perkembangan reformasi birokrasi di Indonesia, dimana salah satu tujuan organisasi tersebut adalah melakukan transformasi birokrasi menjadi lebih baik. Kepemimpinan sering dikaitkan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu, sifat kepemimpinan tidak selamanya dimiliki oleh seorang “pemimpin”. Orang yang tidak memiliki jabatan saja bisa memiliki sifat kepemimpinan yang baik.

Gaya kepemimpinan transformasional tercermin pada kepemimpinan di Direktorat Jenderal Penataan Agraria yang dipimpin oleh Direktur Jenderal (Dirjen) dan didukung oleh Sekretaris Direktorat Jenderal serta para direktur sebagai pimpinan unit kerja teknis. Melalui kepemimpinan tersebut, Dirjen Penataan Agraria berperan dalam memberikan arahan strategis, memotivasi pegawai, serta mendorong terciptanya inovasi dan komitmen kerja dalam pelaksanaan program penataan agraria, sehingga kepemimpinan yang dijalankan dapat dikategorikan sebagai penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam penelitian sebelumnya yang mengkaji terkait kinerja pegawai dihasilkan beberapa temuan. Hasil analisis penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh antara keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja seperti yang sudah dikaji oleh Yohan Fitriadi (2022) dan Jeffry (2024). Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, terutama dalam konteks organisasi pelayanan publik (Adhan et al. (2020). Penelitian terkait gaya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kepuasan kerja juga ditunjukkan berpengaruh pada penelitian yang dilakukan oleh Yohan Fitriadi (2022), Hendri Jopanda (2021), Khairunnisa (2021), Imam Mahdi (2022), Luh Kadek (2022), Luh Kadek (2022), Ratnaningrum (2022), Suhartiningtyas (2022), Dian Firmansyah (2023), Jeffry (2024), Munparidi & Sayuti (2020).

Dalam penelitian ini lebih menekankan pada apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh antara keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai. Dikaji secara teoritis, keterlibatan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat keterikatan, antusiasme, dan partisipasi yang kuat terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut diharapkan dapat meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan yang dijalankan. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai kemudian dapat mendorong peningkatan kinerja, karena pegawai yang merasa puas cenderung bekerja lebih optimal, memiliki komitmen yang lebih tinggi, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Kepuasan kerja diposisikan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana keterlibatan kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai. Apabila keterlibatan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja, maka kepuasan kerja tersebut akan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Sebaliknya, apabila keterlibatan kerja tidak

mampu meningkatkan kepuasan kerja, maka pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai menjadi kurang optimal. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menguji apakah kepuasan kerja benar-benar berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Jeffry (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi mediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja pegawai, maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain, keterlibatan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme perantara. Sedangkan penelitian yang tidak membuktinya bahwa kepuasan kerja menjadi mediasi ditunjukkan oleh Chrisshyaren (2023), Munparidi & Sayuti (2020). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa meskipun pegawai memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, hal tersebut tidak selalu diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja yang dapat mendorong peningkatan kinerja. Perbedaan hasil penelitian ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti karakteristik organisasi, lingkungan kerja, sistem manajemen, serta kondisi psikologis pegawai dalam organisasi yang diteliti.

Dengan demikian, adanya perbedaan temuan dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja pegawai masih memerlukan pengujian lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk menguji kembali apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik seperti Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

Jika diamati gaya kepemimpinan tranaformasional yang terjadi tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai, namun ada faktor yang mempengaruhi. Kepuasan kerja menjadi mediator gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional yang terjadi di Kementerian ATR/BPN mempengaruhi kepuasan kerja yang diperoleh pegawai yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai.

Direktorat Jenderal Penataan Agraria, Kementerian ATR/BPN merupakan salah satu unit eselon 1 dimana tempat bekerja selama ini belum ada penelitian ataupun riset yang dapat mengetahui secara jelas dan pasti bagaimana kinerja karyawan Kementerian ATR/BPN yang didasarkan pada keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini sangat penting bagi suatu instansi pemerintah yang berorientasi pelayanan publik yang nantinya diharapkan dapat digunakan pimpinan sebagai bahan evaluasi kinerja dan meningkatkan manajemen kinerja organisasi. Dengan demikian dapat menjadi ukuran dan kunci sukses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan dimediasi kepuasan kerja terhadap

kinerja pegawai pada Kementerian ATR/BPN. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diharapkan dapat ditemukan strategi-strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan memperhatikan beberapa penelitian sebelumnya yang sejenis, belum ada atau belum pernah ada penelitian terhadap kedua faktor (keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan) dimediasi kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan, terutama pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pelayanan publik, serta memberikan rekomendasi yang konkret bagi manajemen Kementerian ATR/BPN dalam upaya meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas untuk menganalisis hubungan antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Penelitian kuantitatif bertujuan menjelaskan fenomena melalui pengumpulan data numerik yang dianalisis menggunakan metode statistik. Desain kausalitas digunakan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara variabel penelitian setelah suatu peristiwa terjadi. Dalam penelitian ini, keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional berperan sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui observasi dan penyebaran kuesioner kepada pegawai di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Responden penelitian berasal dari pegawai yang bekerja di Direktorat Jenderal Penataan Agraria, baik di kantor pusat, kantor wilayah Badan Pertanahan Nasional provinsi, maupun kantor pertanahan di tingkat kabupaten/kota yang mewakili wilayah di Indonesia. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen instansi yang berkaitan dengan data kepegawaian, seperti data biografi pegawai, tingkat pendidikan, daftar urutan kepangkatan, masa kerja, serta laporan kinerja pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Direktorat Jenderal Penataan Agraria, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode cluster random sampling, yaitu populasi dibagi berdasarkan unit kerja, kemudian beberapa kelompok dipilih secara acak untuk mewakili populasi secara keseluruhan. Teknik ini dinilai efektif karena mampu menghemat waktu dan biaya penelitian, terutama ketika populasi tersebar secara geografis di berbagai wilayah. Penentuan jumlah sampel mengacu pada pedoman analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang menyarankan jumlah sampel minimal lima hingga sepuluh kali

jumlah indikator terbanyak dalam satu konstruk. Dalam penelitian ini, konstruk dengan jumlah indikator terbanyak terdiri dari 22 indikator, sehingga jumlah sampel minimal adalah 220 responden. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan sebanyak 220 responden sebagai sampel penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang disusun untuk mengukur empat variabel penelitian, yaitu keterlibatan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Kuesioner disusun berdasarkan instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya dalam penelitian sebelumnya, serta menggunakan skala Likert lima poin yang berkisar dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Instrumen kinerja pegawai disusun berdasarkan dimensi yang dikembangkan oleh Gomes yang meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan pekerjaan, kreativitas, kerja sama, keandalan, inisiatif, dan kualitas pribadi. Instrumen kepuasan kerja mengacu pada teori dua faktor dari Frederick Herzberg yang meliputi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Instrumen keterlibatan kerja mengacu pada konsep work engagement yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker yang terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Sementara itu, instrumen gaya kepemimpinan menggunakan model kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Avolio dan Bass yang meliputi dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu observasi, penyebaran kuesioner, wawancara, serta studi dokumentasi dan studi kepustakaan. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung kondisi kerja di Direktorat Jenderal Penataan Agraria. Kuesioner disebarakan kepada responden untuk memperoleh data mengenai persepsi pegawai terhadap variabel penelitian. Selain itu, wawancara dilakukan kepada beberapa pegawai untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam terkait kondisi organisasi. Data sekunder juga diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap laporan kinerja dan arsip instansi yang relevan dengan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada Direktorat Jenderal Penataan Agraria, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional pada tahun 2025.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) yang diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Pendekatan PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan yang kompleks antar variabel laten serta tidak mensyaratkan distribusi data yang normal. Selain itu, metode ini juga cocok digunakan untuk penelitian dengan model yang melibatkan variabel mediasi. Analisis data diawali dengan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban responden terhadap variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan evaluasi model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan. Tahap berikutnya adalah evaluasi model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antar variabel laten serta menguji hipotesis penelitian. Analisis jalur (path analysis) juga digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antara keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan

kerja sebagai variabel mediasi. Hasil analisis tersebut kemudian diinterpretasikan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 220 responden yang merupakan aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Direktorat Jenderal Penataan Agraria, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, yang berasal dari Kantor Pusat, Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi, serta Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia. Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 118 orang (53,9%), sedangkan responden perempuan sebanyak 101 orang (46,1%). Komposisi ini menunjukkan bahwa jumlah pegawai laki-laki sedikit lebih dominan dibandingkan pegawai perempuan, meskipun perbedaannya tidak terlalu signifikan. Berdasarkan kelompok usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 20–50 tahun sebanyak 174 orang (78,7%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang menjadi responden penelitian didominasi oleh kelompok usia produktif yang secara umum berada pada puncak kemampuan kerja.

Ditinjau dari masa kerja, responden memiliki pengalaman kerja yang bervariasi, mulai dari kurang dari satu tahun hingga lebih dari 20 tahun. Kelompok masa kerja terbanyak berada pada rentang 10–20 tahun sebanyak 120 orang (54,3%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang sehingga diharapkan telah memahami tugas pokok dan fungsi pekerjaan secara baik. Berdasarkan lokasi kerja, responden berasal dari Kantor Pusat sebanyak 88 orang (40%), Kantor Wilayah Provinsi sebanyak 62 orang (28,2%), serta Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota sebanyak 70 orang (31,8%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sampel penelitian telah mewakili berbagai unit kerja dalam organisasi. Dari sisi jabatan, mayoritas responden berada pada posisi staf atau analis sebanyak 110 orang (49,8%), diikuti oleh pejabat fungsional dan struktural. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada level pelaksana yang secara langsung terlibat dalam aktivitas operasional organisasi, sehingga relevan dengan penelitian mengenai kinerja pegawai.

Hasil Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4. Tahap pertama dalam analisis adalah evaluasi model pengukuran (outer model) yang bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Pada tahap awal pengujian, beberapa indikator memiliki nilai loading factor di bawah 0,70 sehingga indikator tersebut dieliminasi dari model penelitian. Setelah dilakukan pengujian ulang, seluruh indikator yang digunakan

memiliki nilai loading factor di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan valid dalam mengukur konstruk yang diteliti.

Selain itu, pengujian validitas konvergen juga dilakukan melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu gaya kepemimpinan sebesar 0,673, kepuasan kerja sebesar 0,681, keterlibatan kerja sebesar 0,602, dan kinerja pegawai sebesar 0,593. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Pengujian validitas diskriminan dilakukan melalui analisis cross loading, Fornell-Larcker criterion, serta korelasi antar variabel laten. Hasil analisis menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruknya dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa model pengukuran mampu membedakan konstruk penelitian secara baik.

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, tahap berikutnya adalah evaluasi model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antar variabel laten. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R-square untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,276, yang berarti bahwa sebesar 27,6% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan. Sementara itu, nilai R-square untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,339, yang menunjukkan bahwa sebesar 33,9% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel keterlibatan kerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis bootstrapping untuk melihat signifikansi koefisien jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,262 dan nilai p-value sebesar 0,000. Selain itu, gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,181 dan p-value sebesar 0,023. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,338 dan p-value sebesar 0,000. Selanjutnya, keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,327 dan p-value sebesar 0,000, serta berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,189 dan p-value sebesar 0,020.

Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, serta antara keterlibatan kerja dan kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,089 dengan p-value sebesar 0,009. Sementara itu, pengaruh tidak langsung keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,111 dengan p-value sebesar 0,002. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kedua variabel independen dengan kinerja pegawai.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan teori keterlibatan kerja yang dikemukakan oleh William A. Kahn yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja mencerminkan sejauh mana individu secara emosional, kognitif, dan fisik terlibat dalam pekerjaannya. Pegawai yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung merasa lebih bermakna dalam pekerjaannya sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, keterlibatan kerja tercermin dari partisipasi pegawai dalam berbagai kegiatan organisasi, seperti penyusunan kebijakan pertanahan, pelaksanaan program penataan agraria, serta penyelesaian berbagai permasalahan pertanahan di masyarakat.

Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mendukung teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian kepada bawahannya. Dalam organisasi pemerintahan seperti Kementerian ATR/BPN, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga pegawai merasa dihargai dan puas terhadap pekerjaannya.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg serta konsep perilaku organisasi dari Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks organisasi publik, peningkatan kepuasan kerja pegawai dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik, khususnya dalam layanan pertanahan dan pelaksanaan program reforma agraria.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung pada kinerja pegawai, tetapi juga

melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi dan kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam lingkungan birokrasi pemerintahan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa simpulan penting. Pertama, keterlibatan kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, serta rasa memiliki terhadap pekerjaan, cenderung merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Kedua, gaya kepemimpinan juga terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif akan membuat pegawai merasa dihargai dan lebih puas terhadap pekerjaannya. Ketiga, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan motivasi, loyalitas, dan komitmen yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh tidak langsung melalui peran variabel mediasi. Keterlibatan kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam pekerjaan, maka kepuasan kerja akan meningkat, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai. Demikian pula dengan gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan kondisi tersebut menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional dapat dilakukan melalui upaya peningkatan keterlibatan kerja serta penerapan gaya kepemimpinan yang lebih efektif dengan memaksimalkan kepuasan kerja pegawai sebagai faktor penghubung. Secara organisatoris, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui strategi yang menekankan pada peningkatan keterlibatan pegawai, penguatan kepemimpinan transformasional, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga kualitas pelayanan pertanahan dan tata ruang kepada masyarakat dapat terus ditingkatkan.

Berdasarkan simpulan penelitian tersebut, beberapa saran dapat diajukan sebagai bahan pertimbangan bagi organisasi maupun bagi penelitian selanjutnya. Pertama, pimpinan di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional perlu meningkatkan keterlibatan kerja pegawai dengan memberikan kesempatan yang lebih luas bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam pelaksanaan program strategis seperti reforma agraria, penataan ruang, dan pelayanan pertanahan. Partisipasi aktif

tersebut diharapkan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan sehingga mendorong peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Kedua, penguatan kepemimpinan transformasional perlu terus dikembangkan oleh pimpinan unit kerja di lingkungan Kementerian ATR/BPN. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan visi dan arah organisasi yang jelas, memberikan motivasi dan inspirasi kepada pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan publik, mendorong inovasi dalam pelayanan pertanahan dan tata ruang, serta memberikan perhatian terhadap pengembangan karier dan kesejahteraan pegawai. Kepemimpinan yang inspiratif dan suportif akan menciptakan hubungan kerja yang positif antara pimpinan dan pegawai sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus kinerja pegawai.

Ketiga, bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau beban kerja, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada instansi pemerintahan. Selain itu, penelitian mendatang juga dapat memperluas cakupan sampel ke unit kerja lain di luar Direktorat Jenderal Penataan Agraria agar hasil penelitian menjadi lebih representatif dan mampu memberikan gambaran yang lebih luas mengenai kondisi kinerja pegawai di lingkungan Kementerian ATR/BPN.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Hasan, M., & Siregar, R. (2020). The effect of employee engagement on employee performance in public service organizations. *Journal of Public Administration Research*
- Anwar, M. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human resource management: An experiential approach*. McGraw-Hill.
- Chandra, R. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*
- Chrisshyaren. (2023). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Ernita, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*
- Fitriadi, Y. (2022). Kontribusi keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*

- Gallup. (2024). *State of the global workplace report*. Gallup Press.
- Gomes, F. C. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2017). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Isrokudin. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja pada PetroChina International Jabung Ltd. *Jurnal Manajemen Industri*.
- Jeffry. (2024). Pengaruh keterlibatan kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada PT PLN (Persero). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Jopanda, H. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*.
- Khairunnisa. (2021). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja aparatur sipil negara melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Luh Kadek, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Hotel The Patra Bali Resort & Villas. *Jurnal Manajemen Pariwisata*.
- Mahdi, I. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja yang dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Munparidi, M., & Sayuti, S. (2020). Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Bisnis*.
- Purnomo, A., Rahman, H., & Widodo, T. (2023). Transformational leadership and job satisfaction in improving employee performance. *Journal of Organizational Management*.
- Ratnaningrum. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*.

Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah

Vol 8 No 4 (2026) 2386 – 2401 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v8i4.11891

- Suhartiningtyas. (2022). Analisis efek kepuasan kerja berbasis gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*.
- Susilowati, R. (2020). Pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Publik*.
- Yuan Apra Fathasena. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada RSUD Arosuka Solok. *Jurnal Manajemen*