

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SIMALUNGUN

¹Afriando Girsang, ²Tuahman Sipayung, ³Toga Sehat Sihite, ^{4*}Tioner Purba

¹Program studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Simalungun

^{2,3}Universitas Simalungun

*Email korespondensi: tionerpurba47@email.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun yang berjumlah 97 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) yang merupakan pengembangan dari regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (4) komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (6) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening; dan (7) komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui penerapan kepemimpinan yang efektif dan peningkatan komitmen kerja, serta didukung oleh terciptanya kepuasan kerja yang baik.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

Abstract

This study aims to analyze the effect of leadership and work commitment on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at the Department of Transportation of Simalungun Regency. This research employs a quantitative approach using a survey method. The population consists of all employees of the Department of Transportation of Simalungun Regency, totaling 97 employees, with a saturated sampling technique applied. Data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale. The data were analyzed using path analysis, which is an extension of multiple linear regression. The results indicate that: (1) leadership has a positive and significant effect on job satisfaction; (2) work commitment has a positive and significant effect on job satisfaction; (3) leadership has a positive and significant effect on employee performance; (4) work commitment has a positive and significant effect on employee performance; (5) job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance; (6) leadership influences employee performance through job satisfaction as an intervening variable; and (7) work commitment influences employee performance through job satisfaction as an intervening variable. These findings suggest that improving employee performance can be achieved through effective leadership and strong work commitment, supported by enhanced job satisfaction.

Keywords: Leadership, Work Commitment, Job Satisfaction, Employee Performance

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi sektor publik, termasuk instansi pemerintah daerah. Dalam konteks otonomi daerah, aparatur sipil negara dituntut mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas, efektif, dan akuntabel. Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun sebagai perangkat daerah memiliki peran strategis dalam



penyelenggaraan pelayanan transportasi, lalu lintas, dan keselamatan jalan yang berkaitan langsung dengan kepentingan masyarakat.

Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis dan ketersediaan sarana prasarana, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor perilaku organisasi, seperti kepemimpinan, komitmen kerja, dan kepuasan kerja. Kinerja yang optimal tidak terjadi secara kebetulan, melainkan membutuhkan manajemen kinerja yang baik dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa manajemen kinerja yang baik, keberhasilan organisasi dapat bersifat semu dan tidak didasarkan pada fondasi yang kuat (Emron Edison, 2016).

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, memotivasi, mendorong, dan memfasilitasi sumber daya manusia agar memberikan komitmen serta kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2016). Dalam organisasi publik, kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk membangun integritas, profesionalisme, disiplin kerja, serta orientasi pelayanan publik.

Selain kepemimpinan, komitmen kerja juga berperan penting dalam menentukan kinerja pegawai. Komitmen kerja mencerminkan keinginan kuat pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berusaha keras sesuai tujuan organisasi, serta menerima nilai-nilai organisasi (Dede Kurnia, 2017). Pegawai dengan komitmen tinggi cenderung memiliki loyalitas, tanggung jawab, dan dedikasi yang lebih besar dalam melaksanakan tugas.

Kepuasan kerja juga menjadi faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan pegawai yang tidak puas akan menunjukkan perasaan negatif terhadap pekerjaan tersebut (Ishardita P. & Dewi H., 2017). Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh penghargaan, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karier.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepemimpinan yang baik dan komitmen kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan pengamatan awal di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun, masih ditemukan beberapa permasalahan terkait kinerja pegawai, seperti belum optimalnya penyelesaian tugas sesuai target, perbedaan tingkat disiplin kerja, serta variasi inisiatif dan tanggung jawab antarpegawai. Kondisi tersebut diduga berkaitan dengan kepemimpinan, komitmen kerja, dan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh komitmen kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, serta peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun.

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk memengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Veithval Rivai, 2014).

Pada suatu kesempatan, Griffin dan Ebert (1999, h.228) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya, Hughes, Ginnett, dan Curphy juga (2012) mengemukakan bahwa ada kemungkinan yang terbaik bagi setiap individu untuk mulai memahami kompleksitas kepemimpinan adalah dengan melihat beberapa cara tentang beberapa definisi kepemimpinan.

Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (1991) diantaranya adalah:

1. Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa



kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

2. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama

3. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan.

Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Komitmen Kerja

Dalam bahasa Inggris, *commitment* berarti tanggung jawab terhadap pemenuhan janji. Mowday (1982) dalam Sopiati (2008) mengatakan bahwa komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurutnya, komitmen kerja merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen kerja merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi atau perusahaan.

Indikator Komitmen Kerja

Menurut (Allen dan Meyer: 1990), menentukan beberapa indikator yang dapat menjadi ukuran dari komitmen kerja, yaitu:

1. Indikator dari komitmen afektif terdiri dari karakteristik pribadi dan pengalaman kerja.
2. Indikator dari komitmen berkelanjutan terdiri dari besarnya dan jumlah investasi atau taruhan sampingan individu dan persepsi atas kurangnya alternative pekerjaan lain.
3. Indikator dari komitmen normatif adalah pengalaman individu sebelum berada dalam organisasi (Pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi) dan pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja yaitu prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Amstron dan Barron, Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Mangkunegara (2001), Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika

Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wilson, untuk memudahkan penilaian dalam kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui lima indikator, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan yaitu setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan

2. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yaitu setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan



tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya

3. Kemampuan Kerja Sama

Kemampuan kerja sama yaitu tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap penting. Yang secara umum dalam organisasi, diterima sebagai suatu yang penting dalam bidang perilaku (Panggabean M., 2004: 50).

Menurut (Luthans), Kepuasan kerja yaitu suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dan penilaian suatu pekerjaan dan pengalaman kerja, kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Luthans, 2008). Menurut (Robbins) menyatakan, bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Perasaan positif maupun negatif yang dialami karyawan menyebabkan seseorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja.

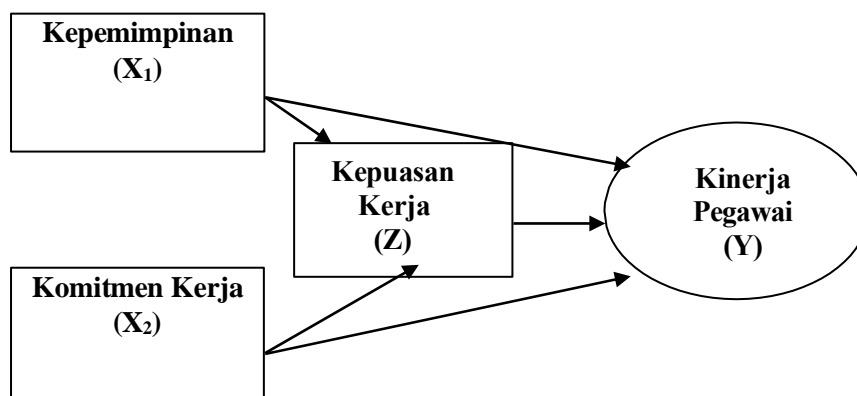
Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (2006), mengungkapkan terdapat sejumlah indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri
Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan.
2. Gaji
Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.
3. Rekan kerja
Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan antara Kepemimpinan, Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja perusahaan/instansi adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Dari gambar 1 diatas dapat disimpulkan bahwa Variabel independen (Bebas), yaitu variabel yang mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan (X₁) dan Komitmen Kerja (X₂). Variabel dependen (Terikat), yaitu variabel yang memberikan reaksi atau respon jika dihubungkan dengan variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah

Kinerja Pegawai (Y). Variabel Intervening yaitu Variabel yang mempengaruhi hubungan antar variabel bebas dengan terikat, sehingga menyebabkan hubungan X dengan Y menjadi hubungan yang tidak langsung, biasa dinotasikan dengan X atau Kepuasan Kerja (Z)

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Dinas Perhubungan kabupaten Simalungun. Waktu penelitian direncanakan pada bulan Nopember sd Januari 2026. Desain penelitian merupakan prosedur untuk mendapatkan informasi yang diperlukan guna menyusun dan menyelesaikan masalah dalam penelitian. Desain untuk perencanaan penelitian ini bertujuan untuk melaksanakan penelitian, sehingga dapat diperoleh suatu logika, baik dalam pengujian hipotesis, maupun dalam membuat kesimpulan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif memiliki pernyataan yang jelas mengenai masalah yang dihadapi, hipotesis yang berupa spesifik, dan informasi detail yang dibutuhkan. Penelitian kuantitatif merupakan pengukuran data kuantitatif dan statistik objektif melalui perhitungan ilmiah.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka-angka yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Data penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang didapatkan dari Pegawai Kantor Dinas Perhubungan Simalungun

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Simalungun yang berjumlah 97 orang. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu seluruh Pegawai Kantor Dinas Perhubungan Simalungun yang berjumlah 97 orang pegawai. Dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2019). Penyebaran angket/kuesioner kepada responden dalam hal ini adalah seluruh Pegawai Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun. Dalam penelitian ini peneliti mengambil data menggunakan data sumber primer.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan kausal antara variabel kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Analisis intervening mengacu pada pendekatan Baron dan Kenny (1986), yaitu dengan melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel mediator, pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta pengaruh variabel mediator terhadap variabel dependen dalam model regresi berganda. Selain itu, dilakukan uji koefisien determinasi, uji F, dan uji t untuk mengetahui kemampuan model serta signifikansi pengaruh variabel secara simultan maupun parsial. Perhitungan pengaruh dilakukan dengan melihat pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja, serta pengaruh total dari kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden Penelitian

Dalam penelitian ini, karakteristik responden diklasifikasikan ke dalam enam kategori, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, jabatan, dan unit kerja. Pengelompokan ini diharapkan mampu memberikan deskripsi yang komprehensif mengenai kondisi sumber daya manusia di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun, sehingga hasil analisis yang diperoleh dapat diinterpretasikan secara lebih mendalam dan kontekstual.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	72	74,23%
	Perempuan	25	25,77%
Usia	25–35 tahun	37	38,14%
	36–45 tahun	32	32,99%
	46–55 tahun	25	25,77%
	>55 tahun	3	3,09%
Pendidikan	SMA/Sederajat	37	38,14%
	Diploma (D3)	9	9,28%



	Sarjana (S1/D4)	49	50,52%
	Pascasarjana (S2/S3)	2	2,06%
Lama Bekerja	<5 tahun	3	3,09%
	5–10 tahun	15	15,46%
	11–20 tahun	44	45,36%
	20–30 tahun	30	30,93%
	>30 tahun	5	5,15%
Jabatan	Pimpinan	1	1,03%
	Pejabat Struktural Kabid/Kasubbag/Kasi	13	13,40%
	Staf Pelaksana	74	76,29%
	Tenaga Fungsional	2	2,06%
	Pegawai UPTD	7	7,22%
Unit Kerja/Bidang	Sekretariat	15	15,46%
	Bidang Sarana dan Prasarana	9	9,28%
	Bidang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan	44	45,36%
	Bidang Lalu Lintas Angkutan Danau dan Udara	18	18,56%
	UPTD/Kelompok Fungsional	11	11,34%
Jumlah Responden		97	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan karakteristik responden, penelitian ini melibatkan 97 responden. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 72 orang (74,23%), sedangkan perempuan sebanyak 25 orang (25,77%). Dari segi usia, responden terbanyak berada pada rentang 25–35 tahun sebanyak 37 orang (38,14%), diikuti usia 36 – 45 tahun sebanyak 32 orang (32,99%). Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1/D4) sebanyak 49 orang (50,52%). Dilihat dari lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 11–20 tahun sebanyak 44 orang (45,36%). Sementara itu, berdasarkan jabatan, responden didominasi oleh staf pelaksana sebanyak 74 orang (76,29%). Adapun berdasarkan unit kerja, responden terbanyak berasal dari Bidang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan sebanyak 44 orang (45,36%). Secara umum, karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh pegawai laki-laki, berpendidikan sarjana, memiliki pengalaman kerja cukup lama, serta berada pada posisi staf pelaksana.

Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik meliputi tiga jenis pengujian, yaitu uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal. Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual pada model regresi. Sementara itu, uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang tinggi antar variabel independen dalam model penelitian.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data dalam penelitian ini berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) dengan melihat nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*).

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		97
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std, Deviation	2,35188966
Most Extreme Differences	Absolute	0,068
	Positive	0,068
	Negative	-0,028
Test Statistic		0,068
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200c



a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200, yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,545	2,025	-	1,257	0,212
Kepemimpinan	-0,009	0,033	-0,031	-0,277	0,783
Komitmen Kerja	0,033	0,047	0,079	0,704	0,483
Kepuasan Kerja	-0,031	0,043	-0,086	-0,709	0,480

a. *Dependent Variable: ABS RES*

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel kepemimpinan sebesar 0,783, komitmen kerja sebesar 0,483, dan kepuasan kerja sebesar 0,480, yang seluruhnya lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi pada penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan telah memenuhi asumsi homoskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah model yang tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas, yaitu tidak adanya hubungan yang tinggi antar variabel bebas.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,198	3,255		0,368	0,714		
Kepemimpinan	0,146	0,054	0,215	2,715	0,008	0,849	1,177
Komitmen Kerja	0,345	0,076	0,361	4,564	0,000	0,848	1,179
Kepuasan Kerja	0,313	0,069	0,386	4,517	0,000	0,730	1,371

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4, diketahui bahwa nilai Tolerance untuk variabel kepemimpinan sebesar 0,849, komitmen kerja sebesar 0,848, dan kepuasan kerja sebesar 0,730. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,10. Sementara itu, nilai VIF untuk variabel kepemimpinan sebesar 1,177, komitmen kerja sebesar 1,179, dan kepuasan kerja sebesar 1,371, yang seluruhnya lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antar variabel independen dalam model penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel bebas dalam penelitian ini tidak saling berkorelasi secara berlebihan, sehingga model regresi yang digunakan memenuhi asumsi klasik dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian dilakukan berdasarkan hasil analisis regresi dan uji mediasi yang telah dilakukan sebelumnya.

a. Hasil Analisis Regresi Pertama



Analisis regresi pertama dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen, yaitu kepemimpinan (X_1) dan komitmen kerja (X_2), terhadap variabel dependen kepuasan kerja (Z)

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,117	4,469		4,054	0,000
	Kepemimpinan	0,297	0,074	0,355	4,021	0,000
	Komitmen Kerja	0,419	0,104	0,357	4,038	0,000
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						
Adjusted R ² = 0,520						

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan (Tabel 5), diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja
 Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,297, nilai t-hitung sebesar 4,021, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Jika dibandingkan dengan nilai t-tabel (1,985), maka t-hitung > t-tabel (4,021 > 1,985) serta nilai signifikansi < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun, maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai.
2. Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja
 Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel komitmen kerja memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,419, nilai t-hitung sebesar 4,038, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Jika dibandingkan dengan nilai t-tabel (1,985), maka t-hitung > t-tabel (4,038 > 1,985) serta nilai signifikansi < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen kerja pegawai, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan.

Secara keseluruhan, hasil analisis regresi pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan ($\beta = 0,297$) dan komitmen kerja ($\beta = 0,419$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan kemampuan penjelasan model sebesar 52,0% (Adjusted R² = 0,520). Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelas yang cukup baik, serta komitmen kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun.

b. Hasil Analisis Regresi Kedua

Analisis regresi kedua dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen, yaitu kepemimpinan (X_1), komitmen kerja (X_2), dan kepuasan kerja (Z), terhadap variabel dependen kinerja pegawai (Y). Hasil pengujian regresi kedua ditunjukkan pada Tabel 4.20 berikut:

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig,
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,198	3,255		0,368	0,714
	Kepemimpinan	0,146	0,054	0,215	2,715	0,008
	Komitmen Kerja	0,345	0,076	0,361	4,564	0,000
	Kepuasan Kerja	0,313	0,069	0,386	4,517	0,000
a, Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
Adjusted R ² = 0,711						

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai
 Variabel kepemimpinan memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,146, nilai t-hitung sebesar 2,715, dengan nilai signifikansi sebesar 0,008. Jika dibandingkan dengan nilai t-tabel (1,985), maka t-hitung



> t-tabel (2,715 > 1,985) serta nilai signifikansi < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun.

2. Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Variabel komitmen kerja memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,345, nilai t-hitung sebesar 4,564, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Jika dibandingkan dengan nilai t-tabel (1,985), maka t-hitung > t-tabel (4,564 > 1,985) serta nilai signifikansi < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen kerja pegawai, maka semakin baik kinerja yang dihasilkan.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,313, nilai t-hitung sebesar 4,517, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Jika dibandingkan dengan nilai t-tabel (1,985), maka t-hitung > t-tabel (4,517 > 1,985) serta nilai signifikansi < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Secara keseluruhan, hasil analisis regresi kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan ($\beta = 0,146$), komitmen kerja ($\beta = 0,345$), dan kepuasan kerja ($\beta = 0,313$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kemampuan penjelasan model sebesar 71,1% ($Adjusted R^2 = 0,711$). Variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen kerja, diikuti oleh kepuasan kerja, dan kepemimpinan.

c. Hasil Sobel Test Hipotesis ke 6

Pengujian Hipotesis 6 dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja (Z) dalam memediasi pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y). Uji mediasi dalam penelitian ini menggunakan Sobel Test. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai test statistic sebesar 3,00338779 dengan nilai signifikansi sebesar 0,00266992. Karena nilai signifikansi 0,00266992 < 0,05 dan nilai t-hitung (3,003) > t-tabel (1,985), maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Dengan demikian, Hipotesis 6 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diterima.

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	4.021	Sobel test:	3.00338779
t_b	4.517	Aroian test:	2.96314953
		Goodman test:	3.04531113
			0.0023244
		Reset all	Calculate

Gambar 2. Hasil Uji Sobel Hipotesis 6

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Dalam uji mediasi Sobel, efek tidak langsung (*indirect effect*) dihitung dari perkalian jalur:

a. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja = 0,297

b. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai = 0,313

Sehingga didapat koefisien pengaruh tidak langsung sebesar: $0,297 \times 0,313 = 0,0929$ Nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,0929 menunjukkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, meskipun besarnya pengaruh tidak langsung lebih kecil dibanding pengaruh langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial (partial mediation) dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun, namun dengan kategori mediasi parsial.

d. Hasil Sobel Test Hipotesis ke 7

Pengujian Hipotesis 7 dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja (Z) dalam memediasi pengaruh komitmen kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Pengujian ini menggunakan metode Sobel Test untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil perhitungan pada



Gambar 4.2, diperoleh nilai test statistic sebesar 3,010452 dengan nilai signifikansi sebesar 0,00260859. Karena nilai signifikansi $0,00260859 < 0,05$ dan nilai t-hitung (3,010) $>$ t-tabel (1,985), maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Dengan demikian, Hipotesis 7 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai diterima.

Input:		Test statistic:		p-value:
t_a	4.038	Sobel test:	3.010452	0.00260859
t_b	4.517	Aroian test:	2.97026662	0.00297541
		Goodman test:	3.05231383	0.00227085
Reset all		Calculate		

Gambar 3. Hasil Uji Sobel Hipotesis 7

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Efek tidak langsung (*indirect effect*) dihitung dari perkalian jalur:

- Pengaruh komitmen kerja terhadap kepuasan kerja = 0,419
- Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai = 0,313

Sehingga didapat koefisien pengaruh tidak langsung sebesar: $0,419 \times 0,313 = 0,1311$ Komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Nilai ini lebih besar dibandingkan efek tidak langsung kepemimpinan, sehingga menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja lebih kuat pada hubungan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara komitmen kerja dan kinerja pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun dengan kategori mediasi parsial.

Pembahasan

Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun, sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar $4,021 >$ t-tabel 1,985 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Ashiq et al., 2023; Gebreheat et al., 2023; Lai et al., 2025; Uman et al., 2024). Kepemimpinan yang efektif, suportif, dan menghargai bawahan mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, terkoordinasi, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi (Sfantou et al., 2017; Hallinger et al., 2018). Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kepemimpinan berada pada kategori tinggi dengan nilai mean 3,67. Dimensi bersikap menghargai menjadi aspek tertinggi dengan nilai 4,25, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa dihargai melalui apresiasi pimpinan terhadap hasil kerja. Kondisi ini memperkuat kepuasan kerja karena penghargaan merupakan faktor psikologis penting dalam lingkungan kerja (Gillet et al., 2015). Namun, dimensi bersikap adil menjadi aspek terendah, terutama pada indikator objektivitas pengambilan keputusan, sehingga masih perlu ditingkatkan agar kepuasan kerja pegawai lebih optimal. Hal ini sejalan dengan Aldridge dan Fraser (2016) yang menyatakan bahwa ketidakadilan dalam lingkungan kerja dapat menurunkan kepuasan kerja. Dengan demikian, secara teoritis hasil penelitian ini memperkuat teori perilaku organisasi mengenai pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan secara manajerial pimpinan perlu mempertahankan gaya kepemimpinan suportif dan apresiatif, meningkatkan keadilan, serta memperkuat komunikasi internal (Othman & Khrais, 2022; Uslu Sahar & Terzioglu, 2022; Haque et al., 2013).

Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen kerja dan kepuasan kerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar $4,038 >$ t-tabel 1,985 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa



komitmen kerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja (Aminuddin et al., 2023; Maryani et al., 2022; Mubyl et al., 2023). Semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan, karena komitmen mencerminkan penerimaan terhadap tujuan organisasi, kesediaan untuk berusaha, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (AlHaroon & Al-Qahtan, 2020). Selain itu, kepuasan kerja yang terbentuk melalui penghargaan, kompensasi yang adil, pelatihan, dan lingkungan kerja yang baik juga dapat memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi (Nanjundeswaraswamy, 2023; Siddiq et al., 2017; Asutay et al., 2022).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel komitmen kerja berada pada kategori tinggi dengan nilai mean 3,50. Dimensi paling dominan adalah komitmen kontinuitas dengan nilai 4,27, yang menunjukkan bahwa pegawai cenderung bertahan dalam organisasi karena pertimbangan kebutuhan ekonomi dan keterbatasan alternatif pekerjaan lain. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterikatan pegawai lebih bersifat rasional dibandingkan emosional, sesuai dengan konsep komitmen organisasi yang menekankan adanya pertimbangan biaya dan manfaat dalam bertahan di organisasi (AlHaroon & Al-Qahtan, 2020). Sementara itu, komitmen normatif berada pada kategori cukup dengan nilai 3,24 dan komitmen afektif juga berada pada kategori cukup dengan nilai 3,00, sehingga aspek loyalitas moral dan keterikatan emosional pegawai masih perlu ditingkatkan. Hal ini penting karena komitmen afektif dan normatif berperan dalam membentuk kepuasan kerja, loyalitas, dan perilaku kerja positif pegawai (Tekingündüz et al., 2017; Ishaq et al., 2023; Ramadhani & Rinaldi, 2023; Huynh & Hua, 2020). Dengan demikian, secara teoritis hasil penelitian ini memperkuat teori perilaku organisasi bahwa komitmen kerja merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja, sedangkan secara manajerial pimpinan perlu meningkatkan komitmen afektif dan normatif melalui pengembangan karier, penghargaan, kepercayaan organisasi, dan lingkungan kerja yang mendukung (Nanjundeswaraswamy, 2023; Tekingündüz et al., 2017).

Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai t -hitung sebesar $2,715 > t$ -tabel $1,985$ dan nilai signifikansi $0,008 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai (Abdelwahed et al., 2024; Dinesh Babu et al., 2024; Dogbe et al., 2024; Latifah et al., 2024), meskipun pada kondisi tertentu kepemimpinan tidak selalu berpengaruh langsung tanpa adanya variabel pendukung (Pio, 2022). Kepemimpinan yang berlandaskan etika, keadilan, integritas, keterbukaan, serta pemberdayaan pegawai mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, kreativitas, dan perilaku kerja inovatif yang berdampak pada peningkatan kinerja (Abdelwahed et al., 2024; Dogbe et al., 2024; Dinesh Babu et al., 2024; Chang et al., 2021; Eliyana et al., 2019).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kepemimpinan berada pada kategori tinggi dengan nilai mean 3,67. Dimensi bersikap menghargai menjadi aspek tertinggi dengan nilai 4,25, yang menunjukkan bahwa pimpinan telah mampu memberikan apresiasi terhadap kontribusi pegawai, sehingga dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja. Dimensi mendukung tujuan juga berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pimpinan mampu memberikan arahan dan dorongan dalam pencapaian target organisasi, sebagaimana ditegaskan oleh Purnomo et al. (2020) serta Jerab dan Mabrouk (2023) bahwa kepemimpinan yang tepat, jelas, dan suportif dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun, dimensi bersikap adil masih berada pada kategori cukup, sehingga perlu ditingkatkan karena persepsi keadilan berpengaruh terhadap sikap, kerja sama, dan perilaku kerja pegawai (Bakare, 2023; Nejati et al., 2021). Dengan demikian, secara teoritis hasil penelitian ini memperkuat teori perilaku organisasi bahwa kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui motivasi, arahan, komunikasi, dan etika pemimpin, sedangkan secara manajerial pimpinan perlu memperkuat kepemimpinan yang adil, terbuka, komunikatif, dan suportif agar kinerja pegawai dapat meningkat secara optimal (Chakraborty & Paul, 2023; Rosing & Zacher, 2023; Voon et al., 2011).

Komitmen Kerja dan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen kerja dan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun, sehingga hipotesis keempat



(H4) diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai t -hitung sebesar $4,564 > t$ -tabel $1,985$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komitmen kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai (Patwary et al., 2025; Sudha et al., 2023; Vuong et al., 2023), meskipun pada kondisi tertentu komitmen yang belum optimal dapat menyebabkan peningkatan kinerja belum maksimal (Setyawati et al., 2023). Komitmen organisasi mencerminkan keterlibatan, keseriusan, dedikasi, penerimaan terhadap tujuan organisasi, serta keinginan pegawai untuk tetap bertahan dan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi (Mousa et al., 2021; Mousa, 2023; Vuong et al., 2023; Patwary et al., 2025).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel komitmen kerja berada pada kategori tinggi dengan nilai mean $3,50$. Dimensi yang paling dominan adalah komitmen kontinuitas dengan nilai $4,27$, yang menunjukkan bahwa pegawai cenderung bertahan dalam organisasi karena faktor kebutuhan dan pertimbangan rasional. Namun, komitmen afektif dan komitmen normatif masih berada pada kategori cukup, sehingga keterikatan emosional, loyalitas, dan kewajiban moral pegawai terhadap organisasi masih perlu ditingkatkan. Hal ini penting karena komitmen afektif dan normatif dapat mendorong pegawai bekerja lebih keras, bertahan lebih lama, serta menunjukkan kinerja melebihi tuntutan formal (Mercurio, 2015; Udin, 2023), sedangkan rendahnya keterikatan emosional dapat memicu keinginan untuk keluar dan berdampak pada penurunan kinerja (S. S. Mishra & Kasim, 2023). Dengan demikian, secara teoritis hasil penelitian ini memperkuat teori perilaku organisasi bahwa komitmen kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui loyalitas, keterikatan emosional, dan penerimaan terhadap tujuan organisasi, sedangkan secara manajerial organisasi perlu meningkatkan komitmen afektif dan normatif melalui penghargaan, komunikasi efektif, pengembangan karier, serta dukungan keseimbangan kehidupan kerja agar kinerja pegawai meningkat secara optimal (Arasanmi & Krishna, 2019; Gould-Williams & Davies, 2005; Faisal et al., 2022; Udin et al., 2022; Tajeddini et al., 2023; Hosen et al., 2024; Sibarani et al., 2023).

Kepuasan Kerja dan dan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun, sehingga hipotesis kelima (H5) diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai t -hitung sebesar $4,517 > t$ -tabel $1,985$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai (Alwali & Alwali, 2022; Cao et al., 2024; Matagi et al., 2022; Silva et al., 2023). Pegawai yang merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi cenderung memberikan usaha terbaik, bekerja lebih efektif, produktif, serta menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap organisasi (Silva et al., 2023; Matagi et al., 2022; Cherian et al., 2018; Roberts & David, 2020). Berdasarkan hasil analisis deskriptif, kepuasan kerja berada pada kategori tinggi dengan nilai mean $3,70$, dengan dimensi rekan kerja sebagai aspek paling dominan sebesar $4,29$, sedangkan dimensi gaji berada pada kategori cukup sebesar $3,08$. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal pegawai telah mendukung kinerja, namun aspek kompensasi masih perlu diperhatikan karena gaji, promosi, pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan dapat memengaruhi kepuasan serta kinerja pegawai (Eliyana et al., 2019; Pio, 2022; Shader et al., 2001; Sattar et al., 2015). Dengan demikian, kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui pemenuhan kebutuhan kerja, pengakuan hasil kerja, lingkungan kerja yang suportif, serta peluang pengembangan pegawai (S. Mishra et al., 2020; AL Smadi et al., 2023).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun, sehingga hipotesis keenam (H6) diterima. Hal ini dibuktikan melalui uji Sobel dengan nilai test statistic sebesar $3,003 > 1,985$ dan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediator dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja pegawai (Budiono, 2024; Utama et al., 2024). Secara konseptual, kepemimpinan yang efektif, adil, komunikatif, suportif, serta mampu memberikan penghargaan dan dukungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Utama et al., 2024; Liang et al., 2011; Indriasari et al., 2023).



Berdasarkan hasil deskriptif, kepemimpinan berada pada kategori tinggi, terutama pada dimensi bersikap menghargai, sehingga apresiasi pimpinan terhadap pegawai berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, khususnya pada dimensi rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Selain itu, perhatian, dukungan, insentif, pengawasan, evaluasi berkelanjutan, serta kemampuan pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepercayaan, kepuasan, dan kinerja pegawai (Chi et al., 2023; Suhartono et al., 2023; Oladimeji & Abdulkareem, 2023; Tu et al., 2017). Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja, dan dan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun, sehingga hipotesis ketujuh (H7) diterima. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji Sobel dengan nilai test statistic sebesar $3,010 > 1,985$ dan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara komitmen kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga bekerja melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih baik, sehingga terdorong untuk memberikan kinerja yang lebih optimal. Hal ini sejalan dengan AlHaroon dan Al-Qahtan (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja, serta berdampak pada efektivitas dan kinerja pegawai. Selain itu, tingkat komitmen, keterikatan, dan kepuasan kerja yang tinggi merupakan faktor penting dalam mendorong kontribusi pegawai terhadap organisasi (Aminizadeh et al., 2022; Ramadhani & Rinaldi, 2023; Noor & Jufrizen, 2023).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, komitmen kerja pegawai berada pada kategori tinggi, namun masih didominasi oleh dimensi komitmen kontinuitas, yang menunjukkan bahwa pegawai cenderung bertahan karena faktor kebutuhan atau keterbatasan alternatif pekerjaan. Sementara itu, komitmen afektif dan normatif masih berada pada kategori cukup, sehingga keterikatan emosional dan loyalitas pegawai terhadap organisasi masih perlu diperkuat. Di sisi lain, kepuasan kerja berada pada kategori tinggi, terutama pada dimensi rekan kerja, yang mencerminkan hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung. Kondisi ini memperkuat peran kepuasan kerja sebagai jembatan antara komitmen kerja dan kinerja pegawai, karena lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kenyamanan, kepuasan, dan produktivitas kerja. Hal ini sejalan dengan Mercurio (2015) dan Udin (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan loyalitas yang mendorong pegawai bekerja lebih keras dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi. Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai (Eliyana et al., 2019), sedangkan hubungan antara komitmen, kepuasan, dan kinerja bersifat saling memperkuat (Firdaus et al., 2024; Fardiansyah et al., 2025). Dengan demikian, secara teoritis penelitian ini memperkuat teori perilaku organisasi bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan komitmen kerja dan kinerja, sedangkan secara manajerial organisasi perlu meningkatkan komitmen afektif, kepuasan kerja, lingkungan kerja positif, sistem penghargaan yang adil, hubungan kerja harmonis, dan pengembangan karier agar kinerja pegawai meningkat secara optimal dan berkelanjutan (AlHaroon & Al-Qahtan, 2020; Ramadhani & Rinaldi, 2023).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Simalungun, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai.
2. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi komitmen kerja pegawai, maka akan meningkatkan kepuasan kerja dalam organisasi.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai secara



- langsung.
4. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai.
 6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai, sehingga kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.
 7. Komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Artinya, kepuasan kerja juga mampu memediasi hubungan antara komitmen kerja dan kinerja pegawai, di mana komitmen kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja dan selanjutnya berdampak pada kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

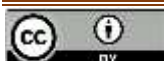
- Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2024). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165–190. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0019>
- AL Smadi, A. N., Amaran, S., Abugabah, A., & Alqudah, N. (2023). An examination of the mediating effect of Islamic Work Ethic (IWE) on the relationship between job satisfaction and job performance in Arab work environment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(1), 59–77. <https://doi.org/10.1177/14705958221120343>
- Aldridge, J. M., & Fraser, B. J. (2016). Teachers' views of their school climate and its relationship with teacher self-efficacy and job satisfaction. *Learning Environments Research*, 19(2), 291–307. <https://doi.org/10.1007/s10984-015-9198-x>
- AlHaroon, H. I., & Al-Qahtan, M. F. (2020). Assessment of Organizational Commitment Among Nurses in a Major Public Hospital in Saudi Arabia. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 13, 519–526. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S256856>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Aminizadeh, M., Saberinia, A., Salahi, S., Sarhadi, M., Jangipour Afshar, P., & Sheikhbardsiri, H. (2022). Quality of working life and organizational commitment of Iranian pre-hospital paramedic employees during the 2019 novel coronavirus outbreak. *International Journal of Healthcare Management*, 15(1), 36–44. <https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1836734>
- Aminuddin, Musrah, A. S., Wijayanti, L. A., Utama, Y. A., & Suprpto. (2023). Commitment and Job Satisfaction with Nurse Job Performance. *Journal Of Nursing Practice*, 7(1), 209–215. <https://doi.org/10.30994/jnp.v7i1.342>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Ashiq, M., Jabeen, F., & Mahmood, K. (2023). Workplace creativity and job satisfaction of academic librarians: A perspective of distributed leadership theory. *Information Development*, 39(3), 500–511. <https://doi.org/10.1177/02666669221136864>
- Asutay, M., Buana, G. K., & Avdukic, A. (2022). The Impact of Islamic Spirituality on Job Satisfaction and Organisational Commitment: Exploring Mediation and Moderation Impact. *Journal of Business Ethics*, 181(4), 913–932. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>
- Bakare, L. A. (2023). The Moderating Effect of Ethical Behaviour on Employees' Performance in Selected Public Institutions of Nigeria. *Journal of Administrative Science*, 20(2), 33–58.
- Budiono, A. (2024). Job Performance Influenced by leadership and Training: Job satisfaction and organizational commitment as mediator Variables. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 24(2), 20–40. <https://doi.org/10.2478/fole-2024-0015>



- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S. hyun, & Park, S. (2024). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *Learning Organization*, 32(7), 53–73. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Chakraborty, D., & Paul, J. (2023). Healthcare apps' purchase intention: A consumption values perspective. *Technovation*, 120, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102481>
- Chang, H. T., Chou, Y. J., Miao, M. C., & Liou, J. W. (2021). The effects of leadership style on service quality: enrichment or depletion of innovation behaviour and job standardisation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(5–6), 676–692. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1626708>
- Cherian, S., Alkhatib, A. J., Aggarwal, M., & Cherian Dubai Hospital, S. (2018). Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction of Nurses in Dubai Hospital. *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 4(1), 36373–36400. <https://doi.org/10.15520/jassh41276>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Damanik, E. O. P., Nasution, D. F., Sari, T. F., & Yuniur, K. (2026). Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 8(1), 223-233
- Dinesh Babu, M., Bijay Prasad, K., & Tara Prasad, U. (2024). Impact of ambidextrous leadership on innovative work behaviour and employee performance in the IT sector. *Heliyon*, 10(13), e33124. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33124>
- Dogbe, C. S. K., Ablornyi, K. K., Pomegbe, W. W. K., & Duah, E. (2024). Inducing employee performance among state-owned enterprises, through employee ethical behaviour and ethical leadership. *Social Responsibility Journal*, 20(7), 1378–1397. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2023-0650>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Faisal, Hameed, & Aleemi. (2022). Work-Life Balance and Job Performance: A Mediating and Moderating Model Institute of Business Management Market Forces. *Market Forces College of Management Sciences*, 17(1), 1–22. <https://doi.org/10.51153/mf.v7i1.558>
- Fardiansyah, I. E., Jumady, E., & Djaharuddin, D. (2025). Leadership and Organizational Commitment in Improving Employee Performance: The Role of Job Satisfaction as a Mediator. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 221–231. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.862>
- Firdaus, A., Sudarmo, Noor, M. A., Safkaur, T. L., Suprayitno, D., & Setiawan, A. (2024). Job Satisfaction as a Mediation of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Employee Performance. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e03140. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n02.pe03140>
- Gebreheat, G., Teame, H., & Costa, E. I. (2023). The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review. *SAGE Open Nursing*, 9, 1–10. <https://doi.org/10.1177/23779608231197428>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2015). The Effects of Job Demands and Organizational Resources through Psychological Need Satisfaction and Thwarting. *The Spanish Journal of Psychology*, 18, E28. <https://doi.org/10.1017/sjp.2015.30>
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Hallinger, P., Adams, D., Harris, A., & Suzette Jones, M. (2018). Review of conceptual models and methodologies in research on principal instructional leadership in Malaysia: A case of



- knowledge construction in a developing society. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 104–126. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2017-0025>
- Haque, M., Karim, A. N. M., & Anam, S. (2013). Dimensions of Job Satisfaction of Library Professionals: A Qualitative Exploration. *International Journal of Business and Social Research*, 2(5), 46–62. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v2i5.97>
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hutama, A. A., Noermijati, N., & Wirawan Irawanto, D. (2024). The effect of transactional leadership on employee performance mediated by job satisfaction, job stress and trust. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(3), 151–166. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3297>
- Huynh, T. N., & Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583–604. <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2020-0036>
- Illah, I. A., Setyowati, T., & Rusdiyanto, R. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Restasi Kerja Aparatur Desa Di Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 312-323
- Indriasari, R., Permatasari, M., Khair, O. I., Yusuf, A., Susi, S., & Luthfi, A. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: An Intermediary Function of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Kawanua International Journal of Multicultural Studies*, 4(1), 29–34. <https://doi.org/10.30984/kijms.v4i1.580>
- Ishaq, M., Bibi, A., Khaliq, F., Ali, T., Ahmed, H., Mahmood, S., & Gulzada, M. (2023). Assessment of the Organizational Commitment among Nurses. *NURSEARCHER (Journal of Nursing & Midwifery Sciences)*, 3, 22–27. <https://doi.org/10.54393/nrs.v3i02.55>
- Jerab, D. A., & Mabrouk, T. (2023). The Role of Leadership in Changing Organizational Culture. *SSRN Electronic Journal*, 1–13. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4574324>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Journal of Applied Psychology of Continuity and of Change A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 1–19.
- Lai, Q., Alias, B. S., & Aida, A. H. (2025). The Effect of Instructional Leadership on Job Satisfaction and Burnout in English Lecturers: The Mediating Role of Self-Efficacy. *SAGE Open*, 15(4), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440251400980>
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2024). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 719–748. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Liang, T., Chan, L., Lin, C., & Huang, Y. (2011). Relationship between leadership behaviors and task performance : The mediation role of job satisfaction and the moderation role of social distance. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5920–5928. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.743>
- Maryani, Nurhadi, & Adnan, M. A. Bin. (2022). Implementation of Job Commitment and Job Motivation Toward Optimization of Job Satisfaction Through Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(2), 254–262. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.02.04>
- Matagi, L., Baguma, P., & Baluku, M. M. (2022). Age, job involvement and job satisfaction as predictors of job performance among local government employees in Uganda. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(3), 489–505. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0099>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>



- Mishra, S. S., & Kasim, J. J. (2023). Team culture, employee commitment and job performance in public sectors: a multi-level analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 351–367. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2021-2631>
- Mishra, S., Singh, S., & Tripathy, P. (2020). Linkage Between Employee Satisfaction and Employee Performance: A Case in Banking Industry. *Global Business Review*, 26(1), 137–148. <https://doi.org/10.1177/0972150920970351>
- Mousa, M. (2023). Organizational Commitment in the Public Context: A Voice from a Parallel Planet. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 8844–8847. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_4227
- Mousa, M., Chaouali, W., Aboramadan, M., Ayoubi, R., & Abdelgaffar, H. (2021). Effects of rector's narcissism on academics' silence and commitment in the context of public universities. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 974–988. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2020-2063>
- Mubyl, M., Purnamasari, W., & Maryanti, M. (2023). Peran Self Esteem Self Efficacy Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi dalam Menentukan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(1), 178. <https://doi.org/10.35906/jurman.v9i1.1520>
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2023). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 286–304. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0029>
- Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A., & Seet, P. S. (2021). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: are they uniquely related to turnover intention? *Social Responsibility Journal*, 17(2), 181–197. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2019-0276>
- Noor, S. F. H., & Jufrizen. (2023). Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja : Mediasi Komitmen Organisasi dan Perceived Organizational Support *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis. Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 24(1), 26–41. <https://doi.org/10.30596/jimb.v24i1.14891>
- Oladimeji, K. A., & Abdulkareem, A. K. (2023). Ethical Leadership and Employee Performance in the Public Sector: The Mediating Effects of Motivation and Satisfaction. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 13(2), 133–148. <https://doi.org/10.18196/jgp.v13i2.14903>
- Othman, T., & Khrais, H. (2022). The relationship between transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment in Jordanian nurses. *Anaesthesia, Pain and Intensive Care*, 26(3), 304–309. <https://doi.org/10.35975/apic.v26i3.1896>
- Patwary, A. K., Azam, N. R. A. N., Ashraf, M. U., Muhamed Yusoff, A., Mehmood, W., & Rabiul, M. K. (2025). Examining employee performance through knowledge management practices, organisational commitment and capacity building in the Malaysian hotel industry. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 74(3–4), 733–752. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2022-0256>
- Pio, R. J. (2022). The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 64(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-07-2018-0138>
- Purnomo, B. R., Eliyana, A., & Pramesti, E. D. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and job satisfaction on employee performance with organizational commitment as the intervening variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 446–458. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.10.68>
- Pulingan, L., Amanda, D., Siregar, A., & Cahyadi, W. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dan Kesehatan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Kota Tebing Tinggi. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 324–333
- Ramadhani, M. A., & Rinaldi, M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi, Sikap Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Hotel X Di Samarinda. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(4), 1206–1220. <https://doi.org/10.30651/jms.v8i4.21284>
- Rejekiayah, S., & Kusumawati, Y. T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(2), 361–376



- Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155(October 2018), 109702. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109702>
- Rosing, K., & Zacher, H. (2023). Ambidextrous leadership: a review of theoretical developments and empirical evidence. *Handbook of Organizational Creativity: leadership, Interventions*. In Macro Level Issues (Second, pp. 51–70). <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91841-1.00013-0>
- Roy, M., Saddewisasi, W., & Rusdianti, E. (2026). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pengadilan Agama Semarang). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 8(1), 142-159
- Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of Human Resource Practices in Employee Performance and Job Satisfaction With Mediating Effect of Employee Engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(1), 81–96.
- Santana, T. H., Setyowati, T., & Umamy, S. H. (2025). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(2), 535-547
- Setyawati, K., Abu Muna Almaududi Ausat, Desi Kristanti, Bekti Setiadi, & Enny Diah Astuti. (2023). The Role of Commitment, Work Ethos and Competence on Employee Performance in Sharia Commercial Bank. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(2), 523–529. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i2.1080>
- Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: A systematic review. *Healthcare (Switzerland)*, 5(4), 1–17. <https://doi.org/10.3390/healthcare5040073>
- Shader, K., Broome, C. D., & West, M. E. (2001). Factors Influencing Satisfaction and Anticipated Turnover for Nurses in an Academic Medical Center. *JONA*, 31(4), 210–216.
- Sibarani, E., Sadalia, I., & Nazaruddin. (2023). The effect of employee engagement and training on employee performance through organizational commitment. *International Journal on Social Science, Economics and Art*, 12(4), 178–188. <https://doi.org/10.35335/ijosea.v12i4.188>
- Siddiq, A., Takreem, K., & Iqbal, K. (2017). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study of Hospitals in Pakistan. *Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences (PJPBS)*, 2(2), 197–213. <https://doi.org/10.32879/pjpbs.2016.2.2.197-213>
- Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92–111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>
- Sudha, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2023). Transformational leadership and job performance of Maldives Civil Service employees, mediated by organisational commitment. *International Journal of Public Sector Management*, 36(3), 271–287. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2022-0198>
- Suhartono, S., Sulastiningsih, S., Chasanah, U., Satisfaction, J., & Performance, J. (2023). The Relationship Of Leadership, Discipline, Satisfaction, and Performance: A Case Study of Steel Manufacture in Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 8(71), 1–12. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1146>
- Tajeddini, K., Budur, T., Gamage, T. C., Demir, A., Zaim, H., & Topal, R. (2023). Impact of diversity management on innovative work behavior: mediating role of human resource management and affective commitment. *Journal of Management Development*, 42(1), 29–53. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2022-0154>
- Tekingündüz, S., Top, M., Tengilimoğlu, D., & Karabulut, E. (2017). Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(5–6), 522–541. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1099428>
- Tu, Y., Lu, X., & Yu, Y. (2017). Supervisors' Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: A Social Cognitive Perspective. *Journal of Happiness Studies*, 18(1), 229–245. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9725-1>



- Udin, U. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: Mediating Role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(11), 3649–3655. <https://doi.org/10.18280/ijmdp.181131>
- Udin, U., Dananjoyo, R., Shaikh, M., & Vio Linarta, D. (2022). Islamic Work Ethics, Affective Commitment, and Employee's Performance in Family Business: Testing Their Relationships. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221085263>
- Uman, T., Argento, D., Grossi, G., & Mattei, G. (2024). Supportive leadership and job satisfaction at the European Court of Auditors. *International Review of Administrative Sciences*, 90(2), 454–473. <https://doi.org/10.1177/00208523231187275>
- Uslu Sahan, F., & Terzioglu, F. (2022). Transformational leadership practices of nurse managers: the effects on the organizational commitment and job satisfaction of staff nurses. *Leadership in Health Services*, 35(4), 494–505. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2021-009>
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24–32. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.035>
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2023). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832–854. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0256>

