

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KETERLIBATAN KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PT HONORIS INDUSTRY

Keyla Alya Zahra¹, Sri Harini², Samsuri³

Universitas Djuanda, Indonesia¹

Universitas Djuanda, Indonesia²

Universitas Djuanda, Indonesia³

E-mail: keylaalyazahra2@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the influence of transformational leadership and career development on employee engagement with job satisfaction as an intervening variable in the production division of PT Honoris Industry. This study uses a quantitative approach with descriptive and verification methods. The study population was 409 employees, while the sample used was 100 respondents determined using the Yamane formula. Data collection techniques were carried out through questionnaires, interviews, observations, and literature studies. Data analysis used path analysis with the help of IBM SPSS Statistics software. The results of the study indicate that transformational leadership and career development have a positive and significant influence on job satisfaction. Furthermore, transformational leadership, career development, and job satisfaction are also proven to have a positive and significant influence on employee engagement. The results of the path analysis indicate that job satisfaction acts as an intervening variable that mediates the influence of transformational leadership and career development on employee engagement. These findings indicate that the better the implementation of transformational leadership and career development programs provided by the company, the higher the level of job satisfaction and employee engagement. Therefore, companies need to strengthen leadership practices and provide a clear career development system to increase employee engagement and support the achievement of organizational goals.*

Keywords: *Transformational Leadership; Career Development; JobSatisfaction; Employee Engagement*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier terhadap keterlibatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan divisi produksi PT Honoris Industry. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Populasi penelitian berjumlah 409 karyawan, sedangkan sampel yang digunakan sebanyak 100 responden yang ditentukan menggunakan rumus Yamane. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara, observasi, serta studi literatur. Analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier terhadap keterlibatan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dan program pengembangan karier yang diberikan perusahaan, maka tingkat kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan akan semakin meningkat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat praktik kepemimpinan serta menyediakan sistem pengembangan karier yang jelas guna meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional; Pengembangan Karier; Kepuasan Kerja; Keterlibatan Karyawan*

PENDAHULUAN

Perkembangan proses globalisasi dan kemajuan pesat teknologi informasi telah mengakibatkan kompetisi yang semakin ketat di antara berbagai organisasi. Dalam konteks ini, organisasi dituntut

untuk mengoptimalkan pengelolaan Semua potensi dan aset yang dimiliki dimanfaatkan secara optimal agar sasaran strategis yang telah direncanakan dapat tercapai dengan tepat. Di antara berbagai faktor tersebut, sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. SDM dianggap sebagai aset strategis yang menjadi kekuatan utama di balik semua kegiatan organisasi, mengingat kemampuannya dalam berpikir analitis, inovasi, dan adaptasi terhadap dinamika perubahan di lingkungan bisnis. Sehubungan dengan hal tersebut, pelaksanaan manajemen SDM yang optimal menjadi suatu keharusan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memperkuat daya saing di perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup berbagai kegiatan strategis, termasuk proses rekrutmen, program pelatihan, penilaian kinerja, penyediaan kompensasi, pengelolaan hubungan industrial, dan pengembangan karier karyawan. Semua fungsi tersebut memiliki peranan penting dan bersifat strategis dalam membentuk SDM yang kompeten, puas, serta menunjukkan derajat partisipasi dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal umumnya memiliki karyawan yang termotivasi dan memiliki komitmen yang kuat terhadap tanggung jawab mereka (Dessler, 2020). Implementasi HRM yang efektif tidak semata-mata diarahkan pada peningkatan keterampilan teknis karyawan, melainkan juga pada upaya mendorong kepuasan serta memperkuat keterlibatan mereka dalam konteks organisasi. Karyawan yang merasa puas dan aktif terlibat umumnya menunjukkan kinerja yang superior, loyalitas yang tinggi, dan memberikan kontribusi optimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Keterlibatan karyawan dapat didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif yang tercermin dari semangat kerja, komitmen yang tinggi, serta kesungguhan dalam menuntaskan setiap tanggung jawab. Karyawan dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme yang besar dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, dan berupaya memberikan kinerja terbaik untuk organisasi. Sebaliknya, tingkat keterlibatan yang minim cenderung mengakibatkan penurunan produktivitas, penurunan motivasi kerja, dan komitmen yang lemah terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan tingkat keterlibatan karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi keterlibatan mencakup keterlibatan meliputi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dinamika tim, program pelatihan serta pengembangan karier, system imbalan, kebijakan organisasi, prosedur operasional, struktur dan mekanisme kerja, serta aspek kesejahteraan karyawan (Shuck, 2019).

Kepuasan kerja adalah reaksi afektif positif atau perasaan menyenangkan yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari mengevaluasi pekerjaan mereka sendiri. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaan cenderung menunjukkan motivasi yang lebih, menunjukkan komitmen dan kesetiaan terhadap organisasi, serta lebih aktif terlibat dalam melaksanakan tugas mereka. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beragam faktor, antara lain karakteristik pekerjaan yang bersifat intrinsik, imbalan finansial, kesempatan pengembangan karier, kualitas interaksi dengan rekan kerja serta mutu pengawasan yang diberikan atasan (Luthans, 2015).

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kapasitas pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta memberikan pengaruh kepada bawahannya untuk mencapai kinerja yang melebihi target yang ditetapkan. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan instruksi tugas, tetapi juga bertindak sebagai teladan, memperhatikan kebutuhan individu karyawan, dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pengembangan kreativitas dan inovasi. Selain itu, pendekatan kepemimpinan ini berfokus pada pengembangan potensi karyawan sehingga mereka termotivasi secara internal untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Suwatno, 2019).

Pengembangan karier merupakan serangkaian program sistematis yang dilaksanakan oleh organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan sehingga mereka mampu menduduki posisi karier yang lebih tinggi. Program pengembangan karier yang terstruktur akan membuka peluang bagi karyawan untuk berkembang, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat kepuasan kerja. Ketika karyawan melihat adanya kejelasan dan peluang dalam pengembangan kariernya, mereka akan terdorong untuk bekerja lebih optimal dan menunjukkan keterlibatan yang lebih besar terhadap organisasi (Rivai, 2019).

Penelitian ini dilaksanakan di PT Honoris Industry, perusahaan manufaktur yang berdiri sejak tahun 1982 dan bergerak dalam produksi komponen elektronik, otomotif, serta produk plastik. Berdasarkan data capaian produksi tahun 2025, rata-rata realisasi produksi dari Januari hingga Desember mencapai 98% dari target tahunan, sehingga target belum sepenuhnya terpenuhi. Target produksi setiap bulan bersifat fluktuatif karena perusahaan menerapkan sistem make to

order yang menyesuaikan dengan permintaan pelanggan. Selain itu, berdasarkan data pelatihan dan sosialisasi perusahaan, pelaksanaan program tersebut dinilai belum sepenuhnya relevan dan jumlah pesertanya masih terbatas. Hal ini disebabkan oleh sifat pelatihan yang spesifik serta keterbatasan kuota sertifikasi. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya tersebut tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keterlibatan karyawan, melainkan beroperasi melalui variabel perantara seperti kondisi lingkungan kerja. Sebaliknya, Hikmah dkk (2025), Zahara & Kasmiruddin (2025), dan Pricilla, dkk (2024) permasalahan terkait keterlibatan karyawan. Keterlibatan menurun terlihat dari kurangnya semangat kerja, rendahnya motivasi, serta kontribusi karyawan yang belum optimal dalam pencapaian target produksi. Permasalahan ini diduga berkaitan dengan penerapan kepemimpinan transformasional yang belum maksimal, sistem pengembangan karier yang masih terbatas, serta tingkat kepuasan kerja yang tidak terpenuhi.

Berdasarkan tinjauan literatur sebelumnya, temuan penelitian telah diidentifikasi yang tidak menunjukkan konsistensi terkait pengaruh kepemimpinan transformasional serta pengembangan karier terhadap tingkat keterikatan karyawan. Febrianti (2024), dan Singal (2023) berargumen bahwa kedua variabel berhasil mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak secara langsung keterlibatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Di sisi lain Tekletsadik (2022), serta Jia-jun & Hua-ming (2022) menyimpulkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh langsung terhadap keterlibatan karyawan. Sirait (2020) serta menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memperkuat keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan tingkat keterikatan karyawan.. Ketidakkonsistenan temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam literatur penelitian, terutama terkait fungsi kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Sejumlah studi hanya menganalisis pengaruh langsung, sehingga gagal menghasilkan kesimpulan yang konsisten. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut sangat relevan, terutama dalam konteks PT Honoris Industry, mengingat hasil pra-survei menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan yang rendah, implementasi kepemimpinan transformasional yang belum optimal, dan sistem pengembangan karier yang belum terstruktur.

Berdasarkan penjelasan ini, studi ini diarahkan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier terhadap keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Honoris Industry. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan. Di samping itu, secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam memperkuat keterikatan karyawan serta mengoptimalkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan uraian tersebut, maka tersusunlah model kerangka penelitian sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1 Kerangka Konseptual Pemikiran

Keterangan :

- > :Pengaruh langsung
- > :Pengaruh tidak langsung

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengimplementasikan metode deskriptif serta verifikatif melalui pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dipilih guna memungkinkan analisis hubungan antarvariabel diukur secara sistematis, terstruktur, dan memiliki tingkat signifikansi yang dapat diverifikasi secara empiris, serta mampu menyajikan gambaran yang faktual mengenai kondisi objek yang

menjadi fokus penelitian. Metode deskriptif dimanfaatkan untuk mendeskripsikan kondisi masing-masing variabel penelitian sebagaimana adanya, baik bersifat univariat maupun multivariat, tanpa melaksanakan perbandingan maupun mengaitkannya dengan variabel lainnya. Sementara itu, metode verifikatif diterapkan untuk menguji proposisi teori melalui pembuktian hipotesis, sehingga penelitian tidak sekadar mendeskripsikan fenomena yang terjadi, melainkan juga menganalisis serta membuktikan secara empiris adanya pengaruh antarvariabel (Sugiyono, 2022). Dalam proses analisis data, penelitian ini mengimplementasikan teknik analisis jalur (*path analysis*) yang didukung oleh penggunaan perangkat lunak IBM SPSS *Statistics*, yang dimanfaatkan untuk menentukan besaran pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel yang diteliti dengan tingkat ketelitian dan sistematisasi yang lebih tinggi.

Studi ini menerapkan dua metode dalam proses pengumpulan data, yakni melalui kajian literatur dan penelitian lapangan. Kajian literatur dilaksanakan melalui pengkajian berbagai sumber literatur yang relevan, sedangkan studi lapangan dilaksanakan secara langsung mediante wawancara, distribusi kuesioner, dan observasi. Populasi dalam studi ini meliputi semua karyawan pada bagian produksi yang berjumlah 409 orang. Teknik penentuan sampel menggunakan *probability sampling*, sedangkan penetapan jumlah responden dilakukan melalui purposive sampling berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Jumlah sampel ditetapkan menggunakan formula Yamane (1967), dan berdasarkan hasil perhitungan diperoleh sebanyak 100 responden yang berasal dari divisi produksi PT Honoris Industry, yang terdistribusi dalam empat departemen. Sebelum diterapkan dalam penelitian utama, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji cobakan kepada 30 karyawan untuk memverifikasi tingkat validitas dan reliabilitasnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut layak digunakan, memiliki ketepatan pengukuran, dan konsistensi dalam mengukur variabel penelitian. Tahap berikutnya adalah pengujian hipotesis dengan mengaplikasikan berbagai teknik analisis statistik, seperti uji asumsi klasik, uji t, uji Sobel, serta pengujian lainnya, guna mengetahui hubungan serta pengaruh antarvariabel yang diteliti secara empiris.

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Instrumen Uji Validitas

Uji validitas dilaksanakan terhadap 30 karyawan di PT Honoris Industry. Kriteria yang diterapkan dalam pengujian ini apabila nilai $r_{hitung} \geq 0,3$, maka instrumen dinyatakan valid. Sebaliknya, jika nilai $r_{hitung} < 0,3$, maka instrumen tersebut dinilai tidak valid dan tidak layak digunakan dalam pengujian hipotesis (Sugiyono, 2022). Hasil pengujian validitas pada masing-masing variabel menunjukkan bahwa dari 53 pernyataan terdapat 3 pernyataan yang tidak valid. Oleh karena itu, ketiga butir pernyataan tersebut dieliminasi sehingga jumlah item yang digunakan dalam penelitian ini menjadi 50 pernyataan. Instrumen tersebut dapat dilanjutkan ke tahap pengujian reliabilitas untuk memverifikasi tingkat konsistensinya.

Uji Reabilitas

Kriteria dalam uji reliabilitas menyatakan bahwa suatu instrumen dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya, apabila nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,6$. Sebaliknya, jika nilai *Cronbach's Alpha* $< 0,6$, maka instrumen tersebut dinyatakan belum memenuhi uji reabilitas. Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, diperoleh informasi bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel telah melampaui batas minimum yang ditetapkan. Oleh karena itu, seluruh variabel dalam studi ini dapat dinyatakan reliabel serta layak dimanfaatkan sebagai instrumen pengukuran dalam penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik meliputi Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas dan Uji Heteroskedastisitas sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menilai apakah data penelitian berdistribusi normal dengan mengaplikasikan *Kolmogorov-Smirnov* (Ghozali, 2018). Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi pada persamaan struktural pertama sebesar 0,200 dan persamaan kedua sebesar 0,200. Kedua nilai tersebut berada di atas batas 0,05, sehingga data dapat dinyatakan berdistribusi normal. Hasil ini juga didukung oleh tampilan grafik histogram yang membentuk pola kurva lonceng

serta grafik normal probability plot yang mengikuti garis diagonal, sehingga model regresi dinilai telah memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian guna mengetahui apakah dalam model regresi tersebut terdapat hubungan antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak menunjukkan adanya korelasi diantara variabel-variabel tersebut (Rochaety dkk, 2019). Kriteria pengujian multikolinearitas menyatakan bahwa apabila tolerance value $\geq 0,05$ dan VIF < 5 maka tidak terjadi multikolinearitas. Sebaliknya, apabila tolerance value $< 0,05$ dan VIF > 5 maka hal tersebut mengindikasikan adanya akan multikolinearitas.

Tabel 1 Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktur Pertama

Model	Collinearity Statistic		Keputusan
	Tolerance	VIF	
Kepemimpinan Transformasional	0,438	2,285	Bebas Multikolinearitas
Pengembangan Karier	0,438	2,285	Bebas Multikolinearitas

Sumber: Hasil olah data IBM SPSS 27, 2026

Tabel 2 Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktur kedua

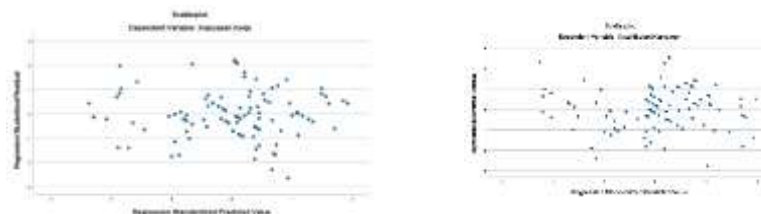
Model	Collinearity Statistic		Keputusan
	Tolerance	VIF	
Kepemimpinan Transformasional	0,330	3,027	Bebas Multikolinearitas
Pengembangan Karier	0,369	2,712	Bebas Multikolinearitas
Kepuasan Kerja	0,332	3,013	Bebas Multikolinearitas

Sumber: Hasil olah data IBM SPSS 27,2026

Berdasarkan Tabel 1 dan 2 dapat diketahui bahwa seluruh nilai VIF berada dibawah 5 dan nilai tolerance melebihi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Kriteria pengujian heteroskedastisitas menyatakan bahwa apabila terdapat pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka hal tersebut mengindikasikan terjadinya heteroskedastisitas. Sebaliknya, apabila tidak terdapat pola yang jelas, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.



Gambar 1 dan 2 Uji Normalitas

Sumber: Hasil olah data IBM SPSS 27,2026

Berdasarkan grafik scatterplot variabel kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak di sekitar angka 0 pada sumbu Z dan Y serta tidak membentuk pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi pada persamaan pertama dan kedua tidak mengalami heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk memprediksi variabel dalam penelitian ini.

Hasil Tanggapan Karyawan divisi Produksi PT Honoris Industry

Tanggapan responden terhadap variabel keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier pada PT Honoris Industry sebagai berikut :

1. Nilai rata-rata pada variabel keterlibatan karyawan mencapai 3,96 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan secara umum memiliki tingkat keterlibatan kerja yang baik yang tercermin dari antusiasme, komitmen, dan penghayatan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada aspek dedikasi yaitu 4,04, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator penghayatan dengan rata-rata 3,90
2. Nilai rata-rata pada variabel kepuasan kerja mencapai 3,74 dan berada dalam kategori puas. Temuan ini mengidentifikasi bahwa secara umum karyawan merasakan tingkat kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya, baik dari segi karakteristik pekerjaan itu sendiri, kompensasi yang diterima, peluang promosi, kualitas hubungan dengan atasan, maupun dinamika dengan rekan kerja. Seluruh indikator memperoleh penilaian yang positif, yang mengindikasikan bahwa unsur-unsur pekerjaan telah memberikan kontribusi yang memadai terhadap kepuasan kerja. Nilai tertinggi terdapat pada indikator pekerjaan itu sendiri dengan nilai 3,95, sementara itu nilai terendah terdapat pada indikator kesempatan promosi dengan rata-rata 3,51
3. Rata-rata penilaian pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3,81 dengan kategori baik. Temuan ini mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan secara cukup efektif dalam organisasi. Hal tersebut tercermin dari kapabilitas pimpinan dalam menyampaikan visi organisasi, memberikan motivasi kepada bawahan, memberikan dukungan terhadap karyawan, mendorong pemikiran inovatif, serta menunjukkan perhatian secara individual. Seluruh indikator menunjukkan hasil yang positif, yang menandakan bahwa kepemimpinan yang diterapkan mampu memfasilitasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Nilai tertinggi diperoleh pada indikator stimulasi intelektual dengan rata-rata sebesar 3,99, sementara nilai terendah terdapat pada kesadaran personal dengan nilai rata-rata 3,68.
4. Rata-rata penilaian pada variabel pengembangan karier sebesar 3,78 dengan kategori baik. Temuan ini mengidentifikasi bahwa perusahaan telah melaksanakan program pengembangan karier dengan tingkat optimalisasi yang memadai. Kondisi ini terlihat dari adanya pemenuhan kebutuhan karier, pelaksanaan program pelatihan, penerapan perlakuan yang adil, ketersediaan informasi karier, penyediaan peluang kemajuan, mutasi, serta upaya pengembangan sumber daya manusia. Sebagian besar indikator memperoleh penilaian positif, yang mengindikasikan bahwa perusahaan telah memberikan dukungan yang cukup dalam pengembangan karier karyawan. Nilai tertinggi berada pada indikator kebutuhan karier dengan nilai rata-rata 4,12, sementara itu nilai terendah terdapat pada indikator informasi karier dengan rata-rata 3,43.

Hasil Pengujian dan Analisis Data

Hasil Persamaan Jalur Sub struktural Pertama

Tabel 3 Persamaan Jalur Sub struktural Pertama

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.433	2.981		.145	.885
	Kepemimpinan Transformasional	.453	.081	.496	5.610	.000
	Pengembangan Karier	.304	.071	.377	4.259	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil olah data IBM SPSS 27, 2026

Kepemimpinan transformasional (X1) dan pengembangan karier (X2) menunjukkan pengaruh langsung yang bersifat positif terhadap kepuasan kerja (Z). Besaran koefisien pengaruh masing-masing adalah 0,496 untuk kepemimpinan transformasional serta 0,377 untuk pengembangan karier.

Nilai Koefisien Korelasi pada Model Persamaan Pertama

Tabel 4 Koefisien Korelasi pada Persamaan Pertama

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 ^a	.668	.661	4.497
a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier , Kepemimpinan Transformasional				
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja				

Sumber: Hasil olah data IBM SPSS 27, 2026

Korelasi antara kepemimpinan transformasional (X1) dan pengembangan karier (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) tercatat sebesar 0,817. Nilai tersebut menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat di antara variabel-variabel tersebut.

Koefisien Determinasi Persamaan Pertama

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai R² (R Square) senilai 0,668 atau setara dengan 66,8. Angka tersebut mengindikasikan bahwa kontribusi kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja mencapai 66,8 %. Adapun sisanya sebesar 33,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti dalam studi ini

Hasil Persamaan Jalur Substruktural Kedua

Tabel 5 Persamaan Jalur Substruktural Kedua

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.502	1.748		10.015	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.121	.054	.226	2.218	.029
	Pengembangan Karier	.121	.046	.256	2.648	.009
	Kepuasan Kerja	.238	.060	.407	3.997	.000
a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan						

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan IBM SPSS 27, 2026

Kepemimpinan transformasional (X1), pengembangan karier (X2), dan kepuasan kerja (Z) menunjukkan arah hubungan yang positif terhadap keterlibatan karyawan (Y), dengan nilai koefisien beta masing-masing senilai 0,226, 0,256, dan 0,407. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka keterlibatan karyawan juga cenderung meningkat. Selain itu, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan, karena nilai signifikansi masing-masing variabel yaitu 0,029, 0,009, dan 0,000, yang seluruhnya lebih kecil dari 0,05.

Nilai iKoefisien Korelasi pada model Persamaan Kedua

Tabel 6 Koefisien Korelasi Substruktural Kedua

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 ^a	.669	.659	2.636

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja , Pengembangan Karier , Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan

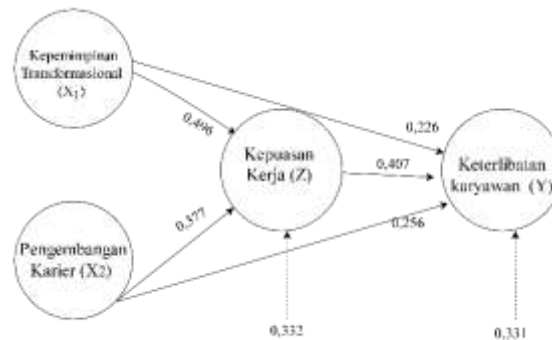
Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan IBM SPSS 27, 2026

Hubungan antara kepemimpinan transformasional (X1), pengembangan karier (X2), dan kepuasan kerja (Z) terhadap keterlibatan karyawan (Y) menunjukkan angka korelasi senilai 0,818, Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel berada pada kategori kuat.

Koefisien Determinasi Persamaan Kedua

Berdasarkan Tabel 6, teridentifikasi diperoleh nilai R Square sebesar 0,669 atau setara 66,9%. Hasil ini menyatakan kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan pengaruh terhadap keterlibatan karyawan sebesar 66,9%. Sementara itu, sisa pengaruh senilai 33,1% diterjemahkan oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang dikaji dalam studi ini.

Hasil Analisis Jalur



Gambar 2 Hasil Path Analysis

Hasil perhitungan mengindikasikan bahwasanya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 49,6% dan terhadap keterlibatan karyawan sebesar 22,6%, sedangkan pengembangan karier memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 37,7% dan terhadap keterlibatan karyawan sebesar 25,6%. Kepuasan kerja sendiri berpengaruh langsung terhadap keterlibatan karyawan sebesar 40,7%.

Hasil Pengujian Hipotesis Hasil Pengujian t

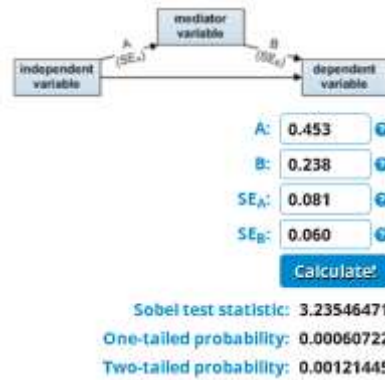
Tabel 7 Rekapitulasi Hasil Pengujian t

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1.	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	5,610 > 1,661 0,000 < 0,050	Ha diterima	Memiliki pengaruh langsung yang bersifat positif dan signifikan.
2.	Pengembangan karier memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	4,259 > 1,661 0,000 < 0,050	Ha diterima	Memiliki pengaruh langsung yang bersifat positif dan signifikan.
3.	Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.	2.218 > 1,661 0,029 < 0,050	Ha diterima	Memiliki pengaruh langsung yang bersifat positif dan signifikan.
4.	Pengembangan karier memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.	2,648 > 1,661 0,009 < 0,050	Ha diterima	Memiliki pengaruh langsung yang bersifat positif dan signifikan.

5.	Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Keterlibatan karyawan.	3,997 > 1,661 0,000 < 0,050	Ha diterima	Memiliki pengaruh langsung yang bersifat positif dan signifikan..
----	---	--------------------------------	-------------	---

Sumber: Data primer, diolah (2026)

Uji Sobel



Gambar 3 Hasil Calculator Sobel Test Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil perhitungan pada Gambar 3, Diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 3,23. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan Z_{tabel} sebesar 1,96 ($3,23 > 1,96$), sehingga dapat disimpulkan bahwa H_06 ditolak dan H_a6 diterima. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional terbukti memberikan pengaruh tidak langsung terhadap keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening



Gambar 4. Hasil Calculator Sobel Test Variabel Pengembangan Karier

Berdasarkan hasil perhitungan pada Gambar 4, diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 2,90. Nilai tersebut melampaui Z_{tabel} sebesar 1,96 ($2,90 > 1,96$), sehingga H_07 dinyatakan ditolak dan H_a7 diterima. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa pengembangan karier memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara.

Tabel 8 Rekapitulasi UjiSobel

No	Hipotesis	Uji statistik	Keputusan	Kesimpulan
1.	Terdapat pengaruh tidak langsung yang bersifat positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja	3,23 > 1,96	Ha diterima	Memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan melalui kepuasan kerja
2.	Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan dari pengembangan karierr terhadap keterlibatan	2,90 > 1,96	Ha diterima	Memiliki pengaruh tidak langsung yang bersifat positif

	karyawan melalui kepuasan kerja		dan signifikan melalui kepuasan kerja
--	---------------------------------	--	---------------------------------------

Sumber : Data primer, diolah (2026)

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional terbukti memberikan pengaruh langsung yang positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan efektivitas penerapan gaya kepemimpinan transformasional, sebagaimana mencakup aspek pemberian motivasi, inspirasi, arahan yang jelas, serta perhatian terhadap karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Pemimpin yang mampu menjalin komunikasi secara efektif, memberikan dukungan moral, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif akan mendorong karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga muncul rasa nyaman dan kepuasan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan. Hasil ini sejalan dengan temuan kajian yang dilakukan oleh Pricilla dkk, (2024), Verameta, dkk (2021), Hikmah dkk, (2025), dan Sirait (2020).

2. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karier terbukti memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan program pengembangan karier yang diterapkan di PT Honoris Industry khususnya bagi karyawan bagian produksi mampu meningkatkan kepuasan kerja secara nyata. Ketika organisasi menyediakan peluang pengembangan diri serta jalur karier yang terstruktur dan transparan, maka kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat secara signifikan. Hasil ini sejalan dengan temuan Putri, dkk (2024), Rais (2020), Tekletsadik (2022), Verameta, dkk (2021), serta *Jia-jun & Hua-ming* (2022).

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Karyawan

Kepemimpinan transformasional terbukti memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam bekerja. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan dan potensi karyawan dapat mendorong karyawan untuk lebih bersemangat, berkomitmen, dan terlibat secara aktif dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam lingkungan kerja produksi yang bersifat operasional dan berorientasi pada pencapaian target, peran pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta motivasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Hasil ini sejalan dengan temuan Hikmah dkk (2025), Pricilla, dkk (2024), Saad, Z. M. & Sudin (2020) dan Sirait (2020).

4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Keterlibatan Karyawan

Pengembangan karier terbukti memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem pengembangan karier yang diterapkan di PT Honoris Industry khususnya bagi karyawan bagian produksi mampu meningkatkan keterlibatan kerja secara nyata. Ketika perusahaan memberikan kesempatan peningkatan keterampilan teknis serta peluang promosi yang jelas, karyawan produksi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, lebih fokus terhadap target produksi, dan lebih bersedia memberikan kontribusi secara optimal. Hasil ini sejalan dengan temuan Singal (2023), Pricilla dkk, (2024), Tekletsadik (2022), serta *Jia-jun & Hua-ming* (2022).

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Karyawan

Kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, maka semakin besar pula tingkat keterlibatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Bagi karyawan PT Honoris Industry khususnya bagian produksi, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi bagaimana karyawan menunjukkan dedikasi, semangat, dan keseriusan dalam mencapai target produksi. Hasil ini sejalan dengan Zahara & Kasmiruddin (2025) (20250), Pricilla dkk, (2024) dan Rais (2020).

6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung, positif, dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas penerapan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada peningkatan keterlibatan karyawan. Hasil penelitian ini memperoleh dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Hikmah dkk, (2025), Nugraha, dkk (2024), dan Saad, Z. M. & Sudin (2020).

7. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Keterlibatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Pengembangan karier terbukti memberikan pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelaksanaan program pengembangan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat, yang selanjutnya berdampak pada penguatan keterlibatan dalam pekerjaan. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani hubungan antara pengembangan karier dan keterlibatan karyawan. Hasil ini sejalan yang dilakukan oleh Putri, dkk (2024), Verameta, dkk (2021), Tekletsadik (2022), serta *Jia-jun & Hua-ming (2022)*.

KESIMPULAN

1. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Pengembangan karier memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.
4. Pengembangan karier berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.
5. Kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.
6. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Pengembangan karier menunjukkan pengaruh tidak langsung terhadap keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

SARAN

1. Indikator terendah pada keterlibatan karyawan terdapat pada aspek penghayatan. Untuk mengatasinya, perusahaan perlu menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan karyawan, memberikan pekerjaan yang lebih bermakna, serta meningkatkan apresiasi agar keterlibatan karyawan semakin kuat.
2. Indikator terendah pada kepuasan kerja terdapat pada kesempatan promosi. Untuk mengatasinya, perusahaan perlu menetapkan sistem promosi yang jelas, adil, dan berdasarkan kinerja agar kepuasan dan motivasi karyawan meningkat.
3. Indikator terendah pada kepemimpinan transformasional terdapat pada kesadaran personal. Untuk mengatasinya, pimpinan perlu meningkatkan perhatian terhadap kebutuhan karyawan melalui komunikasi yang baik serta pelatihan kepemimpinan.
4. Indikator terendah pada pengembangan karier terdapat pada informasi karier. Untuk mengatasinya, perusahaan perlu menyediakan informasi karier yang terbuka, jelas, dan terarah agar karyawan memiliki gambaran pengembangan yang pasti.
5. Untuk penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini yaitu variabel lain yang dapat memengaruhi keterlibatan karyawan yaitu: lingkungan kerja, tim dan hubungan kerja, kompensasi, kebijakan organisasi, dukungan organisasi, karakteristik kerja dan dll.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed)*. Pearson.
- Eti Rochaety, R. T. A. M. L. (2019). *Metodologi Penelitian Bisnis Dengan Aplikasi SPSS*. Mitra Wacana Media.
- Febrianti, R. N. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap employee engagement dengan lingkungan kerja sebagai variabel intervening: Studi pada pegawai BBPPMPV BOE Malang. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro.
- Hikmah, R., Fauzi, A., & Sudiantini, D. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja Terhadap Engagement Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediating Pada CV. Sumber Aneka Rezeki Bekasi. *Efisiensi: Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Ilmu Manajemen*, 1(2), 63–87.
- Jia-jun, Z., & Hua-ming, S. (2022). The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13(March), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior*. McGraw Hill.
- Mon, M. D., & Tarihoran, O. J. (2021). *The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance With Employee Engagement As A Mediation Variable*. 5(1), 62–69.
- Nugraha, M. I., Harini, S., & Yuningsih, E. (2024). Improving Organizational Citizenship Behaviour Through Transformational Leadership Style And Organisational Climate Through Job Satisfaction. *Jurnal Visionida*, 10(2), 147–154.
- Pricilla, S. P., ST, S., & Par, M. (2024). Pengaruh Organizational Justice Dan Gaya Kepemimpinan Transformational Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Hotel Axana Kota Padang. *JURNAL KAJIAN PARIWISATA DAN BISNIS PERHOTELAN*, 5(3), 123–133.
- Putri, A., Harini, S., & Ismartaya, I. (2024). The Influence of Training and Career Development on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 2446–2458.
- Rais, I. S. (2020). *Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen)*. Universitas Putra Bangsa.
- Rivai, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari teori ke praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Saad, Z. M. & Sudin, S. (2020). The Influence of Leadership Style, Personality Attributes, and Employee Communication on Employee Engagement. *Asian Journal of Business and Accounting (Scopus-Indexed)*.
- Shuck, B. (2019). *Employee Engagement*. Routledge Publisher.
- Singal, W. W. (2023). Pengaruh Diklat, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 272–279.
- Sirait, E. E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement Dengan Motivasi Sebagai Variable Intervening Studi Pada Salah Satu Perusahaan Pelayanan It. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 1(4), 271–280.
- Suwatno. (2019). *Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi publik dan Bisnis*. Bumi Aksara.
- TEKLETSADIK, S. (2022). *The Impact Of Career Development On Employee Engagement In Case Of Wegagen Bank Sc*. ST. Mary's University.
- Verameta, A., Listiani, I., & Sijabat, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, 16(1), 33–54.

Zahara, L., & Kasmiruddin, K. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Prima Sugih Abadi. *ECo-Fin*, 7(1), 14–23. <https://doi.org/10.32877/ef.v7i1.1660>