



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Komunikasi Organisasi

Affan Hafizh Khairullah*¹⁾, Nasution²⁾
Manajemen, Universitas Bengkulu
Email : affanhafizh600@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Bengkulu, dengan komunikasi organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Populasi penelitian berjumlah 864 karyawan, dan penentuan sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh 274 responden yang dipilih melalui teknik *cluster random sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berskala Likert, kemudian dianalisis dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta keduanya juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi. Namun demikian, komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja lebih banyak ditentukan oleh dukungan langsung dari pimpinan serta kejelasan jalur pengembangan karier. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai hubungan kepemimpinan, karier, komunikasi, dan kepuasan kerja dalam konteks perbankan daerah. Secara praktis, hasil penelitian memberikan arahan bagi manajemen untuk memperkuat kepemimpinan transformasional dan menyusun strategi pengembangan karier yang lebih terstruktur.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja.

Pendahuluan

Terdapat tekanan pada setiap sektor untuk menjadi lebih efisien dan kompetitif di era revolusi digital dan persaingan korporat yang ketat ini. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang strategis, bersama dengan peningkatan proses teknologi dan operasional, dapat membantu mencapai hal ini (Altius People, 2025). Ukuran penting dari efektivitas manajemen organisasi di masa perubahan yang cepat dan tekanan kerja yang tinggi adalah tingkat kepuasan kerja karyawan (Nemteanu dkk., 2021). Ketika karyawan mencurahkan hati dan pikiran mereka pada apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah, hal itu menunjukkan betapa puasnyanya mereka dengan pekerjaan mereka. Produktivitas yang lebih baik, loyalitas yang kuat, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan merupakan ciri umum organisasi yang karyawannya melaporkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan dapat menurun ketika para pemimpin gagal melibatkan tim, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan (Shaukat dkk., 2017).

Gaya kepemimpinan secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan, menurut penelitian oleh Abelha dkk. (2018). Cara efektif untuk menghadapi perubahan dan meningkatkan keterlibatan karyawan di perusahaan modern adalah kepemimpinan transformasional. Dengan membekali pengikutnya dengan perangkat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, pemimpin transformasional menginspirasi mereka untuk melampaui batasan mereka (Magasi, 2021). Seorang pemimpin transformasional berupaya mendorong pertumbuhan pengikutnya, mengomunikasikan pentingnya nilai-nilai bersama, dan membangun suasana kerja yang positif. Ketika pemimpin memiliki bakat transformasional, mereka memiliki kekuatan untuk menciptakan tempat kerja yang lebih kreatif, kolaboratif, dan loyal kepada perusahaan. Karyawan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi sebagai hasil dari kemampuan pemimpin untuk membantu mereka mengembangkan hubungan pribadi yang lebih erat dengan pekerjaan dan organisasi mereka.

Kepemimpinan dan peluang untuk pertumbuhan profesional merupakan dua faktor yang memengaruhi kebahagiaan pekerja di tempat kerja (Lee dkk., 2017). Karyawan cenderung lebih berupaya dan berkomitmen jika mereka melihat jalur yang jelas untuk kemajuan karier. Selain promosi, pengembangan profesional mencakup pelatihan, bimbingan, pembinaan, dan pengakuan atas pencapaian pribadi. Program pengembangan profesional yang adaptif, berkelanjutan, dan jangka panjang sangat penting bagi perusahaan di era kerja berbasis keterampilan dan teknologi ini. Karyawan berisiko mengalami disengagement dan stagnasi karier jika tidak ada peluang untuk pertumbuhan profesional (Ngondi, 2017). Oleh karena itu, cara terbaik untuk meningkatkan moral dan kepuasan di tempat kerja adalah dengan mendukung pekerja seiring kemajuan karier mereka.

Program kepemimpinan dan pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh komunikasi perusahaan yang efektif (Ballaro dkk., 2020). Komunikasi yang terbuka, jujur, dan timbal balik sangat penting bagi manajemen dan staf untuk mencapai pemahaman bersama. Penyampaian informasi yang tidak memadai atau kurangnya saluran umpan balik karyawan akan menyebabkan implementasi kebijakan organisasi yang kurang optimal (Quirke, 2017). Tingkat komunikasi memengaruhi cara karyawan memandang budaya, transparansi, dan keadilan organisasi. Komunikasi organisasi lebih dari sekadar saluran arus informasi; komunikasi juga menentukan seberapa puas karyawan dengan pekerjaan mereka.

Kebahagiaan karyawan di tempat kerja, komunikasi korporat, peluang pengembangan karier, dan kepemimpinan transformasional telah dikaitkan dalam studi-studi sebelumnya. Menurut Lyman (2024), kepemimpinan transformasional sangat penting untuk meningkatkan kebahagiaan pekerja perbankan di tempat kerja. Menurut survei Mercer (2025), 81% karyawan Indonesia terlibat dalam pekerjaan mereka, dengan pengembangan karier menjadi elemen utama dalam keterlibatan ini. Di saat yang sama, Syallow (2019) menemukan bahwa jalur komunikasi yang terbuka di dalam perusahaan berkontribusi pada kebahagiaan pekerja dengan memupuk hubungan saling percaya dan berbagi informasi yang relevan. Berdasarkan hasil ini, meningkatkan kebahagiaan karyawan di tempat kerja memerlukan pendekatan multifaset yang menggabungkan kepemimpinan transformasional dengan pengembangan karier dan komunikasi korporat.

D'Angelo dkk. (2022) menemukan bahwa manajemen sumber daya manusia menjadi semakin sulit bagi industri perbankan secara keseluruhan akibat transformasi digital, peraturan yang rumit, dan meningkatnya tuntutan klien. Faktor lain yang mungkin berdampak buruk pada kesehatan mental karyawan adalah sifat pekerjaan perbankan yang menuntut, penuh tekanan, dan menuntut secara teknis. Faktor-faktor penting dalam memastikan kesehatan dan kebahagiaan karyawan meliputi posisi kepemimpinan, kemungkinan untuk kemajuan profesional, dan jalur komunikasi yang terbuka di dalam perusahaan. Sejumlah lembaga keuangan Indonesia telah mengubah kebijakan SDM mereka agar lebih berempati dan pengertian (Hartnell, 2020).

Dinamika dan permasalahan yang dihadapi PT. Bank Bengkulu sebanding dengan yang dihadapi oleh bank pembangunan daerah lainnya. Terdapat beberapa keberhasilan dalam meningkatkan daya saing dan kualitas sumber daya manusia, tetapi kepuasan karyawan belum sepenuhnya terwujud. Gaya kepemimpinan di tempat kerja dan peluang untuk pertumbuhan profesional tidak diterima dengan baik secara universal. Inisiatif manajemen sumber daya manusia terhambat oleh hambatan utama: komunikasi yang tidak memadai antara tingkat horizontal dan vertikal.

Salah satu hambatan utama dalam penerapan strategi MSDM secara menyeluruh adalah adanya kesenjangan antara kebijakan administratif dan

pemahaman karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja secara konsisten, perusahaan perlu memastikan integrasi yang lebih baik antara kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan komunikasi organisasi, sehingga seluruh elemen organisasi dapat berjalan secara harmonis.

Tabel 1. Social Performance

Aspek	Satuan	Tahun		
		2024	2023	2022
Jumlah Karyawan	Orang	860	789	795
Jumlah Pelatihan	Program	194	244	152
Jumlah Peserta Pelatihan	Orang	3.128	3.119	2.201
Jumlah Rata-rata Jam Pelatihan	Jam/Karyawan	13	17	9
Tingkat <i>Turnover</i> Karyawan	%	2,21	1,01	2,26

Sumber : Sustainability Report PT. Bank Bengkulu (2024)

Beberapa metrik, termasuk frekuensi sesi pelatihan dan tingkat pergantian karyawan, telah berubah seiring waktu, menurut laporan kinerja sosial PT Bank Bengkulu. Program pelatihan dan pendaftaran telah meningkat, tetapi rata-rata waktu yang dihabiskan karyawan untuk belajar tetap stagnan. Implementasi program pengembangan karier tampaknya kurang efektif, meskipun dianggap mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketidakmampuan organisasi untuk mempertahankan karyawannya ditunjukkan oleh tingginya tingkat pergantian karyawan. Beberapa faktor diyakini berkontribusi terhadap tingginya tingkat pergantian karyawan ini, termasuk kurangnya kepercayaan dan inspirasi dari pimpinan, kesempatan pertumbuhan profesional yang tidak merata, dan komunikasi internal yang tidak memadai.

Penelitian tentang interaksi dan pengaruh kepemimpinan transformasional, kemajuan karier, dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan sangat dibutuhkan mengingat situasi saat ini. Penelitian yang mengintegrasikan ketiga faktor ini ke dalam model yang koheren masih sangat terbatas; hal ini terutama berlaku untuk bank-bank regional yang menghadapi tantangan struktural, budaya, dan persaingan yang unik. Para manajer di Bank Bengkulu dapat mengembangkan kebijakan yang lebih efektif dengan menganalisis secara empiris korelasi antara ketiga kriteria ini dan dampaknya terhadap kebahagiaan dan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pengaruh kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Bengkulu. Fokus penelitian meliputi aspek kepemimpinan, peluang pengembangan karier, jalur komunikasi organisasi, dan kepuasan kerja dalam konteks perbankan Indonesia. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur yang ada sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen Bank Bengkulu dalam menciptakan lingkungan kerja yang

produktif, dengan kebijakan dan program yang mendukung kepemimpinan efektif, pengembangan karier jangka panjang, serta komunikasi internal yang jelas dan transparan.

Tinjauan Pustaka

Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya dikenal sebagai kepuasan kerja (Colquitt dkk., 2011). Selain itu, menurut Sutrisno (2010), pekerja merasakan hal tertentu ketika memikirkan pekerjaannya. Orang yang puas dengan kehidupan kerjanya cenderung lebih mudah bergaul dan senang datang bekerja setiap hari. Menurut para ahli, salah satu cara terbaik untuk mengukur apakah seseorang bahagia atau tidak bahagia dengan pekerjaannya adalah dengan mengamati perasaannya saat bekerja.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Busari dkk. (2020), pemimpin transformasional bertujuan memotivasi pengikutnya untuk membawa perubahan baik dalam hidup mereka. Pemimpin dengan tipe kepribadian ini dicirikan oleh energi yang tak terbatas dan semangat hidup yang menular. Mereka memberikan segalanya untuk setiap proyek kelompok dan memastikan tim memiliki semua yang dibutuhkan untuk sukses. Untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, manajer transformasional mendorong orang-orangnya untuk melampaui apa yang diharapkan dari mereka (Pradana & Hamid, 2018). Salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk membujuk pengikut agar memprioritaskan tujuan organisasi di atas tujuan mereka sendiri.

Pengembangan Karir

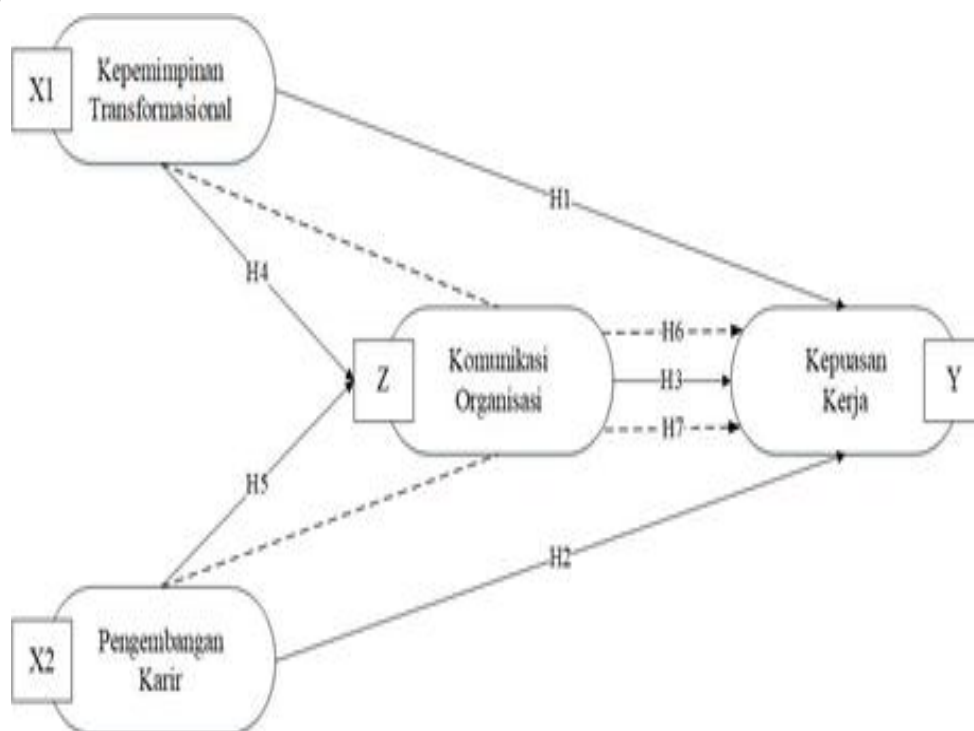
Menurut Lestari dkk. (2021), karier seseorang adalah keseluruhan riwayat pekerjaannya, yang mencakup posisi sementara dan tetap, serta magang dan bentuk pengalaman profesional lainnya. Tujuan program pengembangan karier adalah untuk membantu karyawan menjadi lebih kompeten di bidang pilihan mereka dengan membantu mereka menyelaraskan tujuan mereka dengan kemungkinan saat ini dan masa depan. Menurut Karadag & Poppo (2023), perusahaan juga dapat menggunakan pengembangan karier sebagai strategi untuk menjaga sumber daya manusia mereka agar tidak usang. Umumnya, karier seseorang berkembang melalui tiga fase yang berbeda: tahun-tahun formatif di awal karier, pertengahan karier, dan tahun-tahun penuh ketidakpastian menjelang pensiun.

Komunikasi Organisasi

Menurut Pace dan Faules (2010), ketika orang-orang dalam suatu organisasi saling berkomunikasi, menafsirkan apa yang terjadi, dan menyepakati langkah selanjutnya, mereka berkomunikasi secara efektif. Simbol, tanda, dan tindakan yang

memiliki arti penting dalam konteks organisasi terlibat dalam proses ini. Untuk mencapai tujuan bersama, anggota organisasi dapat bekerja sama secara harmonis melalui jalur komunikasi yang terbuka. Purwanto (2011) berpendapat bahwa pesan yang jelas dan interaksi sosial yang konstruktif merupakan tulang punggung komunikasi organisasi yang efisien, yang pada gilirannya mendorong terciptanya lingkungan kerja yang bahagia, memperkuat koneksi antar anggota, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Sumber: (Lyman, 2024; Syallow, 2019)

Metode Penelitian

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Indrawan dan Yaniawati (2017) menyatakan bahwa penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengkaji elemen-elemen yang memengaruhi kejadian tertentu dan hubungan kausal di antara elemen-elemen tersebut. Prinsip-prinsip metode kuantitatif adalah pengujian hipotesis matematis, definisi yang tepat, dan pengukuran yang teliti. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang kesulitan-kesulitan dalam manajemen sumber daya manusia dengan memberikan informasi penting menggunakan pendekatan eksplanatif (Istijanto, 2006).

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT. Bank Bengkulu, baik yang aktif bekerja maupun yang telah pensiun. Dari populasi tersebut, sebanyak 274 karyawan dipilih sebagai sampel dengan menggunakan rumus Slovin. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara acak kluster untuk memastikan representasi proporsional dari setiap kantor PT. Bank Bengkulu di Kota Bengkulu, sehingga hasil penelitian dapat mencerminkan kondisi keseluruhan populasi.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{864}{1 + 864(0,05)^2}$$

$$n = \frac{864}{1 + 864(0,0025)}$$

$$n = \frac{864}{1 + 2,16}$$

$$n = \frac{864}{3,16}$$

$$n = 273,42$$

Penelitian ini melibatkan 274 orang karyawan sebagai sampel.

Data dan Jenis Data

Penelitian ini memanfaatkan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui survei kepada staf PT. Bank Bengkulu serta observasi langsung di lapangan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur yang relevan, termasuk publikasi ilmiah, tesis, buku, dan sumber daring yang berkaitan dengan topik penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Pendekatan pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan penyebaran kuesioner, sesuai dengan prinsip-prinsip yang dikemukakan Supriyanto dkk. (2019). Observasi dilakukan secara sistematis untuk mengamati dan mendokumentasikan berbagai peristiwa di lingkungan kerja. Kuesioner dirancang untuk mengumpulkan informasi mengenai pemikiran, sikap, dan pengalaman responden, dengan menggunakan skala Likert 1–5 untuk mengukur tingkat persetujuan atau pengalaman mereka.

Analisis Data dan Instrumen Penelitian

Model luar dan model dalam merupakan dua komponen utama pendekatan Partial Least Squares (PLS) yang digunakan untuk menganalisis data. Dengan menggunakan validitas konvergen dan diskriminan, model luar memeriksa validitas alat ukur; menggunakan alpha Cronbach dan reliabilitas komposit, model dalam memeriksa reliabilitas alat ukur. Dengan menggunakan koefisien jalur (t-statistik) dan nilai R², kami memeriksa apakah model dapat menjelaskan variabel dependen dan mengevaluasi kekuatan hubungan antar faktor. Semua hipotesis penelitian dievaluasi

menggunakan SmartPLS 4.0. Analisis dampak langsung menyelidiki pengaruh langsung antar variabel, sedangkan analisis efek tidak langsung menguji mediasi menggunakan teknik bootstrapping.

Hasil Penelitian

Deskripsi Karakteristik Responden

Tabel 2. Deskripsi Karakteristik Responden

Ukuran	Kelompok	F	%
Jenis Kelamin	Pria	125	45,6%
	Wanita	149	54,4%
Usia	20 - 30 tahun	112	40,9%
	31 - 40 tahun	94	34,3%
	41 – 50 tahun	50	18,2%
	> 50 tahun	18	6,6%
Pendidikan Terakhir	Diploma (D3)	61	22,3%
	Sarjana (S1)	101	36,9%
	Magister (S2)	95	34,7%
	Dokter (S3)	17	6,2%
Lama Bekerja	< 1 tahun	95	34,7%
	1 tahun – 3 tahun	66	24,1%
	3 tahun – 5 tahun	70	25,5%
	> 5 tahun	43	15,7%
Posisi dalam Perusahaan	Staf/Pegawai	165	60,2%
	Manajemen Pertama (Setingkat Supervisor/Asisten Manager)	33	12%
	Manajemen Madya (Setingkat Manger/Senior Manager)	71	25,9%
	Manajemen Puncak	5	1,8%

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel karakteristik responden PT. Bank Bengkulu, distribusi karyawan antara pria dan wanita cukup seimbang, dengan wanita sedikit lebih dominan mencapai 54,4%. Mayoritas responden berada dalam kelompok usia produktif 20–30 tahun (40,9%), menunjukkan bahwa angkatan kerja didominasi oleh individu yang berada pada tahap produktif dalam karier mereka. Sebagian besar karyawan memiliki pendidikan lanjutan, dengan proporsi signifikan yang memegang gelar sarjana (36,7%) dan master (34,7%). Durasi masa kerja menunjukkan bahwa banyak karyawan berada pada tahap awal karier, dengan mayoritas telah bekerja kurang dari satu tahun (34,7%), diikuti oleh masa kerja 3–5 tahun (25,5%). Dari segi jabatan, posisi staf atau karyawan operasional mendominasi (60,2%), sementara manajemen menengah mencakup 25,9% dari populasi. Hal ini menandakan bahwa mayoritas tenaga kerja merupakan pekerja operasional yang didukung oleh manajer

yang kompeten. Secara keseluruhan, PT. Bank Bengkulu memiliki sumber daya manusia yang relatif muda, terdidik, dan memiliki keseimbangan gender, yang memberikan potensi bagi perusahaan untuk berkembang dan mencapai tujuan strategisnya.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	KT1	0,969	Valid
	KT2	0,955	
	KT3	0,967	
	KT4	0,967	
	KT5	0,967	
	KT6	0,918	
	KT7	0,888	
	KT8	0,905	
	KT9	0,917	
	KT10	0,951	
	KT11	0,925	
	KT12	0,917	
	KT13	0,974	
Pengembangan Karir (X2)	PK1	0,801	Valid
	PK2	0,792	
	PK3	0,828	
	PK4	0,833	
	PK5	0,851	
	PK6	0,819	
	PK7	0,809	
	PK8	0,814	
	PK9	0,770	
	PK10	0,750	
	PK11	0,832	
	PK12	0,785	
Kepuasan Kerja (Y)	KK1	0,828	Valid
	KK2	0,863	
	KK3	0,733	
	KK4	0,755	
	KK5	0,754	
	KK6	0,764	

	KK7	0,814	Valid
	KK8	0,841	
	KK9	0,880	
	KK10	0,862	
	KK11	0,847	
	KK12	0,834	
	KK13	0,812	
KK14	0,767		
Komunikasi Organisasi (Z)	KO1	0,751	
	KO2	0,748	
	KO3	0,794	
	KO4	0,819	
	KO5	0,829	
	KO6	0,833	
	KO7	0,822	
	KO8	0,835	
	KO9	0,795	
	KO10	0,771	
	KO11	0,735	

Sumber : Output *SmartPLS Diolah Peneliti, 2025*

Hasil uji validitas konvergen yang ditampilkan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa semua item indikator memiliki muatan eksternal di atas 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas yang memadai serta keterkaitan yang signifikan satu sama lain.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,884
Pengembangan Karir (X2)	0,652
Kepuasan Kerja (Y)	0,660
Komunikasi Organisasi (Z)	0,631

Sumber : Output *SmartPLS Diolah Peneliti, 2025*

Semua indikator menunjukkan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,5, sebagaimana tercantum pada Tabel 4. Secara spesifik, AVE tercatat sebesar 0,884 untuk variabel kepemimpinan transformasional, 0,652 untuk pengembangan karier, 0,660 untuk kepuasan kerja, dan 0,631 untuk komunikasi organisasi, menunjukkan validitas konvergen yang memadai untuk setiap konstruk.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,990	0,989	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0,957	0,951	
Kepuasan Kerja (Y)	0,964	0,961	
Komunikasi Organisasi (Z)	0,949	0,943	

Sumber : Output SmartPLS Diolah Peneliti, 2025

Hasil reliabilitas untuk variabel kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, kepuasan kerja, dan komunikasi organisasi ditampilkan pada Tabel 5, dengan nilai reliabilitas komposit masing-masing sebesar 0,990, 0,957, 0,964, dan 0,949. Sementara itu, nilai alfa Cronbach tercatat sebesar 0,989 untuk kepemimpinan transformasional, 0,951 untuk pengembangan karier, 0,961 untuk kepuasan kerja, dan 0,943 untuk komunikasi organisasi, menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Dengan reliabilitas komposit dan alfa Cronbach yang semua di atas 0,7, semua variabel dalam penelitian ini terbukti konsisten dan dapat diandalkan sebagai indikator variabel laten, sehingga memenuhi persyaratan instrumen penelitian yang baik.

Tabel 6. Hasil Uji R-Square

Variabel	R-Square
Kepuasan Kerja (Y)	0,764
Komunikasi Organisasi (Z)	0,465

Sumber : Output SmartPLS Diolah Peneliti, 2025

Perubahan dalam tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier, dengan kontribusi sebesar 0,764 atau 76,4%, sebagaimana tercantum pada Tabel 6. Sementara itu, perubahan dalam komunikasi organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, pengembangan karier, dan kepuasan kerja, dengan kontribusi sebesar 0,465 atau 46,5%.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0,429	-0,429	0,048	8,937	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	1,159	1,161	0,041	28,582	0,000
Komunikasi Organisasi -> Kepuasan Kerja	-0,038	0,037	0,042	0,909	0,364
Kepemimpinan Transformasional -> Komunikasi Organisasi	0,394	0,395	0,090	4,359	0,000
Pengembangan Karir -> Komunikasi Organisasi	0,323	0,325	0,087	3,725	0,000
Kepemimpinan Transformasional -> Komunikasi Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,015	0,014	0,017	0,889	0,374
Pengembangan Karir -> Komunikasi Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,012	0,013	0,015	0,823	0,411

Sumber : Output SmartPLS Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan karier dan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kedua variabel ini juga terbukti memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi. Namun, pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja, serta peran mediasi kepemimpinan transformasional dan pengembangan karier dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan, ternyata tidak signifikan menurut hasil penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut penelitian ini, ketika manajer di PT. Bank Bengkulu menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, bawahan mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka. Pemimpin yang dapat menginspirasi tim mereka melalui anekdot pribadi, percakapan satu lawan satu, dan bantuan material sangat dihargai dalam teori pertukaran sosial. Karena itu, jelas mengapa perlakuan semacam ini membuat pengikut bahagia dan berdedikasi. Ketika para pemimpin pandai membangun hubungan baik, menguraikan harapan, dan mempertimbangkan umpan balik, tim mereka menjadi lebih berinvestasi dalam keberhasilan bisnis pada tingkat emosional. Mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformatif secara substansial meningkatkan kepuasan kerja, temuan kami sejalan dengan temuan Haddad et al. (2018), Ramadhani et al. (2023), dan Eliyana & Ma'arif (2019). Oleh karena itu, temuan penelitian ini memberikan kredibilitas pada gagasan bahwa, ketika digunakan dengan benar, kepemimpinan transformasional berpotensi untuk membina hubungan yang saling menguntungkan antara pemimpin dan karyawan, yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian seperti ini menunjukkan bahwa memajukan karier dapat meningkatkan kenikmatan kerja secara signifikan. Karyawan yang diberi kesempatan untuk mengembangkan karier melalui pelatihan, promosi, dan bimbingan karier cenderung lebih puas, loyal, dan berdedikasi kepada perusahaan tempat mereka bekerja. Begitu mereka menyadari imbalan yang akan mereka terima, mereka cenderung memberikan segalanya. Sejalan dengan temuan Indrasari (2017) dan Ahmad (2018), pengembangan karier yang terstruktur memberikan gagasan kepada karyawan bahwa mereka memiliki peluang yang adil untuk berkembang dalam karier mereka. Oleh karena itu, pengembangan profesional merupakan cara yang baik bagi perusahaan dan karyawan untuk bertemu orang baru, yang pada gilirannya meningkatkan kebahagiaan kerja.

Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini, komunikasi korporat tidak berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan teori pertukaran sosial, hal ini berarti komunikasi internal PT. Bank Bengkulu tidak membuat karyawan bahagia karena mereka tidak menganggapnya sebagai masalah besar. Hasil penelitian Abubaha (2019) dan Syallow (2019) menunjukkan adanya hubungan antara komunikasi organisasi dan kebahagiaan kerja; namun, penelitian kami justru menunjukkan hal yang sebaliknya. Menurut Kurniadi dan Mahaputra (2021), perkataan seorang pemimpin tidak dapat meningkatkan kepuasan karyawan tanpa adanya peluang untuk maju. Penelitian ini sependapat dengan temuan mereka. Dengan demikian, komunikasi internal kurang penting dibandingkan dukungan kepemimpinan dan jenjang karier yang jelas dalam hal meningkatkan kebahagiaan karyawan di PT. Bank Bengkulu.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komunikasi Organisasi

Menurut studi ini, komunikasi organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional. Siklus kepemimpinan yang saling menguntungkan tercipta ketika seorang pemimpin mampu mendengarkan, berbicara, dan bertindak dengan cara yang membangun koneksi positif. Hal ini, yang didasarkan pada teori pertukaran sosial, memotivasi karyawan untuk berperan aktif dalam komunikasi internal organisasi. Karena seorang pemimpin transformatif mendorong arus informasi yang terbuka, komunikasi internal akan meningkat di bawah bimbingannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif meningkatkan pola komunikasi dua arah organisasi (Xie dkk., 2018; Davidaviciene & Majzoub, 2022; Jensen dkk., 2018). Dengan demikian, jelas bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan komunikasi perusahaan melalui proses pertukaran sosial yang menguntungkan kedua belah pihak.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komunikasi Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier secara signifikan meningkatkan komunikasi organisasi. Sesuai teori pertukaran sosial, ketika perusahaan menyediakan peluang pengembangan karier bagi karyawan, hal ini dipandang sebagai bentuk penghargaan yang mendorong mereka untuk berpartisipasi lebih aktif dalam komunikasi internal. Karyawan yang melihat jalur kemajuan yang jelas cenderung lebih terbuka dalam berbagi informasi dan ide dengan atasan maupun rekan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Walden dkk. (2017) dan Gyansah & Guantai (2018), yang menunjukkan bahwa pengembangan karier meningkatkan pertukaran komunikasi karena karyawan merasa dihargai dan kepercayaan terhadap perusahaan meningkat. Dengan demikian, pengembangan karier tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memperkuat interaksi dan komunikasi antarpegawai dalam organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi oleh Komunikasi Organisasi

Penelitian ini menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja tidak dimediasi oleh komunikasi organisasi. Berdasarkan teori pertukaran sosial, perhatian, dukungan, dan inspirasi yang diberikan oleh pemimpin memiliki nilai yang cukup tinggi sehingga karyawan dapat mengekspresikan rasa terima kasih mereka melalui kepuasan kerja tanpa harus melalui saluran komunikasi formal. Dengan kata lain, karyawan lebih responsif terhadap pemimpin melalui hubungan pertukaran langsung daripada melalui mekanisme komunikasi organisasi. Temuan ini berbeda dengan hasil Uluturk dan Tayfun (2019) serta Guo (2022), yang menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memediasi hubungan tersebut. Namun, temuan ini sejalan dengan Eliyana dan Ma'arif (2019), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung meningkatkan kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Bengkulu.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi oleh Komunikasi Organisasi

Menurut hasil studi, kemajuan karier memiliki pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja melalui komunikasi korporat. Sesuai dengan teori pertukaran sosial, komunikasi internal tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja seseorang dan peluang pertumbuhan profesional yang ditawarkan oleh perusahaan. Ketika karyawan memandang peluang pertumbuhan, pelatihan, dan kemajuan yang ditawarkan oleh perusahaan sebagai sesuatu yang berharga, mereka terlibat dalam pertukaran sosial langsung satu sama lain melalui tingkat kepuasan kerja mereka. Berbeda dengan Guo (2022) dan Lestari dkk. (2021), yang menekankan fungsi mediasi komunikasi, Prayudi & Komariyah (2023) menunjukkan bahwa kemajuan karier secara langsung memengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, pengembangan karier merupakan sarana interaksi sosial langsung yang efektif dan meningkatkan kepuasan kerja di PT. Bank Bengkulu.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Bengkulu dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional serta peluang pengembangan karier. Penyediaan kesempatan pengembangan karier yang terstruktur dan dukungan kepemimpinan yang mencakup inspirasi, perhatian individual, dan pemberdayaan merupakan faktor utama dalam menentukan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan prinsip Teori Pertukaran Sosial, yang menyatakan bahwa karyawan merespons secara positif terhadap dukungan dan fasilitas yang diberikan oleh atasan, sehingga

meningkatkan kepuasan kerja dan harmonisasi interpersonal di tempat kerja. Studi ini juga menemukan bahwa komunikasi organisasi tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional atau pengembangan karier dengan kepuasan kerja, dan tidak secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja itu sendiri. Temuan ini menjadi kontribusi unik, mengingat sebagian besar penelitian sebelumnya menekankan komunikasi organisasi sebagai faktor krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja. Di PT. Bank Bengkulu, komunikasi internal terbukti kurang berperan dibandingkan jalur karier yang jelas dan dukungan langsung dari pimpinan. Meski demikian, komunikasi organisasi tetap penting untuk mendukung koordinasi kerja, tetapi bukan sebagai faktor penentu atau mediator utama. Dengan demikian, kepuasan kerja lebih ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan peluang kemajuan karier.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen PT. Bank Bengkulu disarankan untuk memperkuat praktik kepemimpinan transformasional melalui program pengembangan kepemimpinan yang fokus pada pemberian inspirasi, perhatian individual, dan pemberdayaan karyawan. Selain itu, perusahaan perlu merancang kebijakan pengembangan karier yang lebih adil, sistematis, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh. Meskipun komunikasi internal tidak terbukti berpengaruh langsung maupun sebagai mediator, evaluasi sistem komunikasi tetap diperlukan untuk memastikan transparansi, kejelasan, dan keterlibatan yang mendukung koordinasi kerja. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada PT. Bank Bengkulu, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya berlaku di organisasi lain. Oleh karena itu, penelitian di masa depan sebaiknya memperluas cakupan ke berbagai industri atau lembaga keuangan, serta mempertimbangkan variabel tambahan seperti budaya organisasi, dedikasi karyawan, dan motivasi kerja untuk memberikan analisis yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi.
- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. da C., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516–532.
- Abubaha, A. (2019). *Job Satisfaction Strategies to Improve Performance of Small Businesses*. Walden University.
- Ahmad, A. (2018). The Relationship Among Job Characteristics Organizational

- Commitment and Employee Turnover Intentions: A Reciprocation Perspective. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74–92.
- Altius People. (2025). 7 Tren Terbaru dalam Teknologi HRIS Tahun 2024. Altius.Id. <https://altius.id/7-tren-terbaru-dalam-teknologi-hris-tahun-2024/?com>
- Ballaro, J. M., Mazzi, M. A., & Holland, K. (2020). Organization Development Through Effective Communication, Implementation, and Change Process. *Organization Development Journal*, 38(1), 8–25.
- Blau, P. M., & Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Bojovic, I., & Jovanovic, S. S. (2020). Transformational Leadership and Psychological Needs of Employees. *Technium Social Sciences Journal*, 7, 226–235.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2020). Transformational Leadership Style, Followership, and Factors of Employees' Reactions Towards Organizational Change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209.
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2011). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- D'Angelo, C., Gazzaroli, D., Corvino, C., & Gozzoli, C. (2022). Changes and Challenges in Human Resources Management: An Analysis of Human Resources Roles in A Bank Context (After COVID-19). *Sustainability*, 14(8), 1–14.
- Davidaviciene, V., & Majzoub, K. Al. (2022). The Effect of Cultural Intelligence, Conflict, and Transformational Leadership on Decision-Making Processes in Virtual Teams. *Social Sciences*, 11(2), 1–16.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (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.
- Firman, A. (2021). The Effect of Career Development on Employee Performance at Aswin Hotel and Spa Makassar. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(1), 133–146.
- Guo, K. (2022). The Relationship Between Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Media Richness and Perceived Organizational Transparency. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13.
- Gyansah, S. T., & Guantai, H. K. (2018). Career Development in Organizations: Placing the Organization and Employee on the Same Pedestal to Enhance Maximum Productivity. *European Journal of Business and Management*, 10(14), 40–45.
- Haddad, S., Badran, O., & Daood, A. (2018). The Impact of Transformational Leadership Style on Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(18), 887–900.
- Hartnell, C. (2020). *Philanthropy in Indonesia*.
- Hermawan, F., Purnomo, H., Kusumastuti, D., Fitriana, R., Octaleny, E., Ie, M., & Sudadi, S. (2024). The Role of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Smes Employees in the Digital Era. *Journal of Infrastructure, Policy and*

Development, 8(7), 1–16.

- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan* (1st ed.). Indomedia Pustaka.
- Indrawan, R., & Yaniawati. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan (Revisi)* (3rd ed.). Refika Aditama.
- Istijanto. (2006). *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Gramedia Pustaka Utama.
- Jensen, U. T., Moynihan, D. P., & Salomonsen, H. H. (2018). Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership. *Public Administration Review*, 78(3), 350–361.
- Karadag, R., & Poppo, L. (2023). Strategic Resource Decay. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1534–1561.
- Kurniadi, W., & Mahaputra, M. R. (2021). Determination of Communication in the Organization: Non Verbal, Oral and Written (Literature Review). *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(4), 164–172.
- Kurniawan, A. W. (2015). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Komunikasi Universitas Garut: Hasil Pemikiran Dan Penelitian*, 1(1), 62–96.
- Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). The Influence Factors of Job Satisfaction and its Relationship with Turnover Intention: Taking Early-Career Employees as An Example. *Annals of Psychology*, 33(3), 697–707.
- Lestari, R. P., Sudiarditha, I. K. R., & Handaru, A. W. (2021). The Influence of Compensation and Career Development on Employee Loyalty with Job Satisfaction as Mediator. *Oblik I Finansi*, 93, 135–141.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2015). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. McGraw-Hill Education.
- Lyman, Z. B. (2024). *Correlation Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Burnout in the Critical Care Transport Industry*. Grand Canyon University.
- Magasi, C. (2021). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21–28.
- Mercer. (2025). *Laporan Employee Engagement di Indonesia 2024*. Mercer.Com. <https://www.mercer.com/id-id/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/employee-engagement-indonesia-2024-report/>
- Nemteanu, M.-S., Dinu, V., & Dabija, D.-C. (2021). Job Insecurity, Job Instability, and Job Satisfaction in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 65–82.

- Ngondi, B. W. (2017). *Effects of Career Stagnation on Performance in Public Service: A Case of Murang'acounty Government*. School of Business and Economics.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2010). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. P.T Remaja Rosdakarya Offset.
- Pradana, M. A., & Hamid, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada Karyawan Tetap PT. Mustika Bahana Jaya. *Universitas Brawijaya Press*, 8(25), 1–11.
- Prayudi, A., & Komariyah, I. (2023). The Impact of Work Motivation, Work Environment, and Career Development on Employee Job Satisfaction. *Jurnal Visi Manajemen*, 9(1), 100–112.
- Purwanto, D. (2011). *Komunikasi Bisnis* (4th ed.). Erlangga.
- Quirke, B. (2017). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action* (2nd ed.). Routledge.
- Ramadhani, M. A., Setiawan, Z., Fadhilah, N., Adisaputra, A. K., Sabarwan, D. N., Maranjaya, A. K., & Tawil, M. R. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Shaukat, R., Yousaf, A., & Sanders, K. (2017). Examining the Linkages Between Relationship Conflict, Performance and Turnover Intentions: Role of Job Burnout as A Mediator. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 4–23.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Reseach and Development*. Alfabeta.
- Sunaengsih, C., Komariah, A., Kurniady, D. A., Suharto, N., Tamam, B., & Julia, J. (2021). Transformational Leadership Survey. *Mimbar Sekolah Dasar*, 8(1), 41–54.
- Supriyanto, Sani, A., Ekowati, & Maharani, V. (2019). *Riset Manajemen SDM: Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Dilengkapi dengan Contoh Artikel Jurnal*. Intelegensia Media.
- Sutrisno. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Kencana.
- Syallow, A. M. (2019). *The Role of Organizational Communication on Employee Job Satisfaction in Telecommunication Industry in Kenya*. Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Uluturk, B., & Tayfun, R. (2019). The Roles of Transformational Leadership, Communication Competence and Communication Satisfaction on Employees' Job Satisfaction. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 49, 46–48.
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee Communication, Job Engagement, and Organizational Commitment: A Study of Members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2), 73–89.
- Wilson, D. E. (2020). Moving Toward Democratic-Transformational Leadership in Academic Libraries. *Library Management*, 41(8), 731–744.
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y., & Li, X. (2018).

Leadership Style and Innovation Atmosphere in Enterprises: An Empirical Study. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 257–265.