

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPETENSI
PEGAWAI, DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI KEPUASAN KERJA DI KANTOR DINAS PENDIDIKAN KOTA
BANDUNG (STUDI PADA PENGAWAS, PENILIK, SEKRETARIAT, PAMONG
DAN BIDANG KINERJA)**

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EMPLOYEE
COMPETENCE, AND WORK CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE
THROUGH JOB SATISFACTION AT THE BANDUNG CITY EDUCATION
OFFICE (A STUDY ON SUPERVISORS, INSPECTORS, SECRETARIAT STAFF,
INSTRUCTORS, AND THE PERFORMANCE DIVISION)***

Deti Kirana¹, Herry Krisnandi²

S2 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nasional (UNAS)

E-mail: detykirana06@gmail.com¹, hery_krisnandi@yahoo.co.id²

ABSTRACT

This study was conducted within the Bandung City Education Office to examine how transformational leadership, employee competence, and organizational culture influence staff performance. Job satisfaction was incorporated into the research model as a mediating variable to better understand the relationships among the constructs. A total of 155 civil servants from different work units participated as respondents. The data were analyzed using a quantitative approach with Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). The results indicate that all three independent variables positively contribute to job satisfaction, with employee competence identified as the most dominant factor. Furthermore, the findings confirm that job satisfaction plays a significant mediating role in strengthening the impact of transformational leadership, competence, and work culture on employee performance.

Keywords: *Transformational Leadership, Employee. Competence, Work Culture, Job Satisfaction, Employee Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada aparatur di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung dengan tujuan menilai bagaimana kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan budaya kerja memengaruhi kinerja pegawai. Dalam rancangan model, kepuasan kerja ditempatkan sebagai faktor perantara yang menghubungkan variabel-variabel tersebut. Data dikumpulkan dari 155 responden ASN yang tersebar di berbagai unit kerja. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga faktor independen memiliki kontribusi positif terhadap kepuasan kerja, di mana kompetensi pegawai memberikan pengaruh paling dominan. Selain itu, ditemukan bahwa kepuasan kerja berperan signifikan sebagai variabel perantara dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan budaya kerja dengan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, Budaya Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) menempati posisi penting dalam organisasi karena terdiri atas individu-individu yang berkontribusi melalui pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan perilaku kerjanya (Dessler, 2020). Berdasarkan Human Capital Theory (Becker, 1964), SDM dipandang sebagai aset yang nilainya dapat ditingkatkan melalui investasi pada pendidikan, pelatihan, serta pengembangan kompetensi. Pengelolaan SDM yang efektif memungkinkan organisasi membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Pandangan ini sejalan dengan pendekatan Resource-Based View (Barney, 1991) yang menegaskan bahwa sumber daya yang bernilai, sulit ditiru, dan memiliki keunikan dapat menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. SDM yang berkarakter, misalnya memiliki integritas, rasa tanggung jawab, serta etos kerja, tidak hanya sekadar melaksanakan tugas sesuai standar, tetapi juga memberikan pengaruh positif terhadap budaya kerja dan pencapaian kinerja profesional.

Menurut Lestari Makmuriana (2021), kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan dan perubahan organisasi melalui inspirasi, motivasi, pembinaan tim, keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, dan empati. Namun, penerapannya di Indonesia masih terbatas karena budaya organisasi yang hierarkis, keterbatasan sumber daya, dan rendahnya kesadaran akan pentingnya gaya kepemimpinan ini.

Sumber daya manusia menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, termasuk di Dinas Pendidikan.

Kompetensi pegawai mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap berpengaruh langsung terhadap kinerja. Namun, ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dan posisi kerja masih ditemukan, termasuk di Dinas Pendidikan Kota Bandung, sehingga menurunkan mutu kerja dan keterlambatan pencapaian target. Hal ini menunjukkan pentingnya pengkajian lebih lanjut mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

Permen PAN & RB Nomor 8 Tahun 2021 Pasal 14 ayat (4) menegaskan bahwa manajemen kinerja PNS meliputi pengelolaan kinerja, pengembangan kompetensi, peningkatan jenjang karier, dan pengelolaan kepegawaian lainnya. Peningkatan kinerja aparatur memerlukan SDM profesional dan lingkungan kerja yang kondusif, karena iklim kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi dan memungkinkan pegawai berkembang. Armstrong & Baron (2005) melalui Performance Management Theory menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan pendekatan strategis untuk meningkatkan efektivitas organisasi pada tingkat individu maupun kelompok.

Dalam sektor publik, peningkatan kinerja tidak hanya berfokus pada efisiensi dan mutu layanan, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya yang mendukung kolaborasi dan pelayanan publik. Konsep Competency-Based Performance dari Spencer & Spencer (1993) menegaskan bahwa kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap menjadi elemen dasar keberhasilan kinerja. Selain itu, Goal Setting Theory oleh Locke & Latham (1990) menekankan pentingnya tujuan yang

jas, standar kinerja terukur, dan umpan balik berkelanjutan. Dalam praktik birokrasi, Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menjadi instrumen penting untuk meningkatkan akuntabilitas dan optimalisasi potensi pegawai. Dengan demikian, manajemen kinerja PNS yang efektif memerlukan perpaduan regulasi, pengembangan kompetensi, dan prinsip manajemen modern untuk mencapai target organisasi dan menciptakan budaya kerja yang positif.

Observasi awal dan wawancara informal di Dinas Pendidikan Kota Bandung menunjukkan masalah kualitas SDM, terutama ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan, yang menyebabkan sebagian pegawai tidak menguasai tugas dan cenderung menyerahkan pekerjaan kepada rekan lain, sehingga kompetensi tidak berkembang.

Kepemimpinan transformasional juga belum berjalan optimal, karena masih ditemukan pola kepemimpinan otoriter yang kurang memberdayakan pegawai dan berdampak pada rendahnya inisiatif serta motivasi. Keterbatasan kompetensi aparatur turut menurunkan kualitas pelayanan dan pencapaian target organisasi, sehingga peningkatan kompetensi menjadi kebutuhan mendesak.

Budaya kerja yang kurang kondusif minim kebersamaan, rendah disiplin, dan lemahnya profesionalisme juga mempengaruhi motivasi dan loyalitas pegawai. Kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat masih relatif rendah akibat budaya organisasi yang belum optimal dan kompetensi yang belum sesuai tuntutan jabatan. Kepuasan kerja menjadi faktor penting karena berpengaruh pada semangat, tanggung jawab, serta komitmen pegawai.

Penelitian diperlukan untuk menilai pengaruh kepemimpinan

transformasional, kompetensi, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, termasuk peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. total pegawai berjumlah 155 orang yang tersebar pada berbagai subbagian dan bidang.

Rata-rata kinerja pegawai periode 2020–2024 menunjukkan peningkatan berkelanjutan meski laju pertumbuhan melambat. Pada 2020 nilai kinerja 3,85 (“baik”), meningkat 4,42% pada 2021 akibat program pelatihan dan adaptasi digital. Tahun 2022 meningkat 3,23% karena budaya kerja lebih kolaboratif, dan tahun 2023 naik 2,41% didorong konsistensi kepemimpinan transformasional. Tahun 2024 peningkatan sebesar 1,18% dengan nilai 4,30 (“sangat baik”), dipengaruhi kepuasan kerja dan pengembangan kompetensi ASN.

Secara keseluruhan, fluktuasi ini memperlihatkan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berkelanjutan, meskipun laju pertumbuhan kinerja mengalami penurunan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa intervensi organisasi melalui pelatihan, kepemimpinan transformasional, dan penguatan budaya kerja berperan penting dalam menjaga stabilitas sekaligus mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja organisasi periode 2020–2024 menunjukkan peningkatan konsisten meskipun laju pertumbuhan menurun. Peningkatan terbesar terjadi pada 2021 akibat pelatihan kompetensi dan adaptasi digital, sementara tahun berikutnya tetap meningkat berkat budaya kerja kolaboratif, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja. Hal ini menegaskan pentingnya intervensi manajerial dalam menjaga stabilitas dan kualitas kinerja serta menjadi dasar perumusan strategi peningkatan berkelanjutan.

Penelitian ini dilatarbelakangi adanya **research gap** dari berbagai studi sebelumnya.

Asep Ahmad Rifa'i (2020), Roy Johan Agung Tucuna & Wayan Gede Supartha dkk. (2014) menemukan pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja di PT FIF Medan, namun penelitiannya terbatas pada satu perusahaan, variabel yang sempit, desain cross-sectional, dan tidak membahas perbedaan karakteristik responden.

Jufrizen & Afni Sasqia Putri Lubis (2020) membuktikan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja, tetapi *locus of control* tidak berperan sebagai moderator. Keterbatasannya meliputi cakupan wilayah yang sempit serta belum mempertimbangkan variabel lain seperti budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja.

Dyah Agustin Widhi Yanti & Mursidi (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja di PT Surabaya Container Terminal. Namun studi ini hanya berfokus pada satu perusahaan, variabel terbatas, serta tidak menggunakan pendekatan mixed methods.

Agustine Paries dkk. (2022) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi, sedangkan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan tidak langsung. Keterbatasannya mencakup lingkup instansi yang sempit, sampel kecil, dan variabel mediasi yang terbatas pada motivasi.

Saratullah Hazanah (2022) membuktikan pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan komunikasi terhadap kinerja dengan semangat kerja

sebagai mediator. Namun motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, studi belum melibatkan variabel kepemimpinan, dan hanya dilakukan pada satu instansi.

Shania Vistoria Kaesang dkk. (2021) menemukan bahwa budaya kerja berpengaruh pada motivasi tetapi tidak pada kinerja, sementara motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun penelitian ini memiliki sampel kecil (40 orang) dan belum menambahkan variabel penting seperti kepemimpinan atau kepuasan kerja.

Ahmad Deddy (2022) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi hanya sedikit memengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tidak signifikan terhadap kinerja. Temuan yang tidak sejalan dengan teori ini menunjukkan perlunya uji variabel mediator/moderator lain serta studi komparatif lintas sektor.

Berdasarkan telaah penelitian sebelumnya, masih terdapat perbedaan hasil temuan yang menunjukkan adanya research gap. Untuk memperoleh temuan yang lebih aktual dan dapat dipercaya, peneliti merasa perlu melakukan kajian lanjutan. Dengan pertimbangan tersebut, penelitian ini diangkat dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Dinas Pendidikan Kota Bandung (Studi pada Pengawas, Penilik, Sekretariat, Pamong, dan Bidang Kinerja)”.

METODE

Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode deskriptif dengan tujuan menggambarkan serta menjelaskan berbagai kondisi, situasi, maupun

variabel yang terjadi pada masyarakat yang menjadi subjek penelitian, ambil tetap memperhatikan peristiwa yang berlangsung. Pendekatan deskriptif digunakan untuk memahami fenomena yang ada sekaligus menjelaskan hubungan antarvariabel secara deskriptif.

Berdasarkan Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif menitikberatkan pada permasalahan nyata dan fenomena yang terjadi, dengan hasil penelitian disajikan dalam bentuk angka yang bermakna. Penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan menjabarkan suatu fenomena dengan memanfaatkan data numerik yang tersedia, tanpa bermaksud menguji hipotesis ataupun menetapkan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti.

Populasi dan Sampel

Populasi

Sugiyono (2012) mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek maupun subjek dengan karakteristik serta kualitas tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari, sehingga memungkinkan penarikan kesimpulan. Populasi tidak hanya terbatas pada manusia, tetapi dapat berupa benda, dokumen, atau fenomena alam. Selain jumlah unit yang ada, populasi juga mencakup keseluruhan karakteristik atau sifat yang melekat pada objek maupun subjek penelitian.

Berdasarkan pengertian tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh subjek atau objek yang menjadi fokus kajian, dengan mempertimbangkan karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian. Populasi pada penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan Kantor Dinas Pendidikan Kota Bandung yang berjumlah 224 orang.

Sampel Penelitian

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode **probability sampling** dengan teknik **proportionate stratified random sampling**. Pemilihan teknik tersebut dilakukan karena populasi penelitian terbagi ke dalam beberapa sub-bidang atau unit kerja, yaitu Pengawas, Penilik, Sekretariat, Pamong, serta Bidang Kinerja. Melalui teknik ini, setiap ASN di Dinas Pendidikan Kota Bandung memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai responden, sedangkan jumlah sampel ditentukan secara proporsional sesuai jumlah pegawai pada masing-masing unit kerja.

Penentuan jumlah sampel minimum dalam penelitian ini mengacu pada Roscoe (1975), yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang memadai berkisar antara 30 hingga 500 responden. Untuk penelitian multivariat yang melibatkan lebih dari satu variabel, Roscoe menyarankan minimal 30 responden untuk setiap variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini terdapat lima variabel, yaitu X1 (Kepemimpinan Transformasional), X2 (Kompetensi Pegawai), X3 (Budaya Kerja), Z (Kepuasan Kerja), dan Y (Kinerja Pegawai). Dengan demikian, jumlah sampel minimum yang diperlukan dihitung sebagai berikut: $5 \text{ variabel} \times 30 \text{ responden} = 150 \text{ responden}$.

Berdasarkan perhitungan tersebut, penelitian ini menetapkan jumlah sampel sebanyak 150 responden dari total populasi 224 karyawan. Responden yang terpilih merupakan pegawai yang bekerja di Kantor Dinas Pendidikan Kota Bandung.

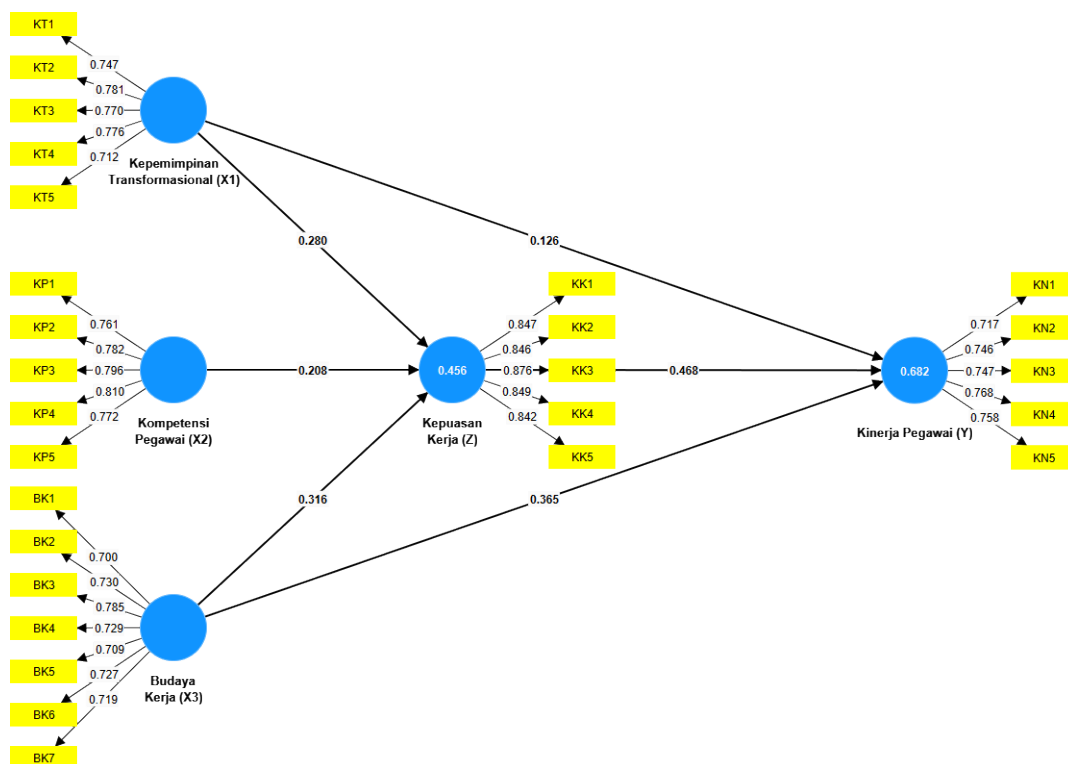
HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS)

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) adalah tahap dalam evaluasi SEM-PLS yang bertujuan untuk menilai hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Evaluasi *outer model* dilakukan dengan menguji *convergent validity* dan *discriminant validity* untuk memastikan instrumen yang digunakan mampu mengukur konstruk secara tepat. Selain itu, reliabilitas instrumen diperiksa menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk menilai konsistensi data. Penilaian

indikator juga dilakukan berdasarkan nilai *loading factor* ($\geq 0,7$) dan *Average Variance Extracted* (AVE) ($\geq 0,5$) sebagai kriteria kelayakan. Dengan demikian, evaluasi *outer model* memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan variabel laten yang diteliti. Tahap ini menjadi langkah awal sebelum evaluasi *inner model*, agar hasil analisis yang diperoleh lebih akurat dan dapat dipercaya. Tampilan *outer model* disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Model Pengukuran (Outer Model)

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.0

Convergent Validity

Convergent validity digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana setiap indikator berkorelasi kuat dengan indikator lain yang mengukur konstruk yang sama. Pengujian *convergent validity* dilakukan melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted*

(AVE). Indikator dianggap valid dan memiliki korelasi yang baik dengan konstraknya jika *outer loading* lebih besar dari 0,70 dan AVE melebihi 0,50 (Hair et al., 2019). Nilai *outer loading* dan AVE untuk masing-masing indikator dalam penelitian ini disajikan secara rinci pada Tabel 4.

Tabel 1. Nilai *Outer Loading* dan AVE

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	KT1	0.747	0.574	Valid
	KT2	0.781		Valid
	KT3	0.770		Valid
	KT4	0.776		Valid
	KT5	0.712		Valid
Kompetensi Pegawai (X2)	KP1	0.761	0.615	Valid
	KP2	0.782		Valid
	KP3	0.796		Valid
	KP4	0.810		Valid
	KP5	0.772		Valid
Budaya Kerja (X3)	BK1	0.700	0.531	Valid
	BK2	0.730		Valid
	BK3	0.785		Valid
	BK4	0.729		Valid
	BK5	0.709		Valid
	BK6	0.727		Valid
	BK7	0.719		Valid
Kinerja Pegawai (Y)	KN1	0.717	0.559	Valid
	KN2	0.746		Valid
	KN3	0.747		Valid
	KN4	0.768		Valid
	KN5	0.758		Valid
	KK1	0.847		Valid
	KK2	0.846		Valid
	KK3	0.876		Valid
	KK4	0.849		Valid
	KK5	0.842		Valid

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti, 2025

Hasil pada Tabel 1 menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki *outer loading* di atas 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) melebihi 0,50. Hal ini menandakan bahwa kriteria *convergent validity* telah terpenuhi. Dengan demikian, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap sah dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur.

Discriminant Validity

Discriminant validity bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana sebuah konstruk dalam model empiris berbeda secara nyata dari konstruk lainnya, yang

ditunjukkan dengan korelasi rendah antara konstruk yang seharusnya tidak berkaitan erat. Dalam penelitian ini, pengujian discriminant validity dilakukan menggunakan tiga metode, yakni Fornell- Larcker Criterion, Cross Loading, dan Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT).

Fornell-Larcker Criterion

Metode ini digunakan untuk mengevaluasi *discriminant validity* dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dari suatu konstruk dengan korelasinya terhadap konstruk lain

dalam model. Sebuah konstruk dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik jika akar kuadrat AVE-nya lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut lebih erat

hubungannya dengan indikator-indikatornya sendiri daripada dengan konstruk lain. Hasil pengujian menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* pada penelitian ini disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. *Fornell-Larcker Criterion*

	BK	KK	KN	KP	KT
BK	0.729				
KK	0.595	0.852			
KN	0.708	0.754	0.747		
KP	0.654	0.554	0.702	0.784	
KT	0.509	0.544	0.566	0.496	0.758

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa semua variabel sudah memenuhi syarat validitas diskriminan karena nilai diagonal (akar AVE) lebih besar dari korelasi antar variabel.

Cross Loading

Uji *cross loading* digunakan untuk menilai *discriminant validity* dengan cara memeriksa apakah setiap indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Indikator dianggap valid jika nilai loadingnya lebih besar terhadap konstruk yang seharusnya diukur daripada terhadap konstruk lain. Jika suatu indikator memiliki loading yang lebih tinggi pada konstruk berbeda, hal ini menandakan masalah dalam validitas diskriminan. Dengan demikian, nilai *cross loading* yang baik adalah yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antar variabel laten pada kolom yang sama. Hasil pengujian *cross loading* pada penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 3. *Cross Loading* setiap Variabel

	BK	KK	KN	KP	KT
BK1	0.700	0.390	0.506	0.524	0.360
BK2	0.730	0.463	0.558	0.500	0.411
BK3	0.785	0.488	0.585	0.481	0.375
BK4	0.729	0.445	0.540	0.470	0.367
BK5	0.709	0.436	0.473	0.468	0.328
BK6	0.727	0.380	0.445	0.463	0.350
BK7	0.719	0.419	0.481	0.432	0.401
KK1	0.498	0.847	0.613	0.461	0.478
KK2	0.504	0.846	0.676	0.460	0.445
KK3	0.501	0.876	0.678	0.497	0.442
KK4	0.484	0.849	0.606	0.454	0.466
KK5	0.545	0.842	0.636	0.486	0.489
KN1	0.474	0.561	0.717	0.456	0.322
KN2	0.529	0.550	0.746	0.514	0.427

KN3	0.524	0.538	0.747	0.509	0.468
KN4	0.532	0.575	0.768	0.553	0.432
KN5	0.580	0.592	0.758	0.585	0.460
KP1	0.500	0.432	0.586	0.761	0.471
KP2	0.497	0.459	0.590	0.782	0.378
KP3	0.486	0.363	0.522	0.796	0.354
KP4	0.494	0.406	0.491	0.810	0.386
KP5	0.572	0.487	0.550	0.772	0.351
KT1	0.358	0.442	0.440	0.432	0.747
KT2	0.383	0.382	0.425	0.376	0.781
KT3	0.411	0.309	0.401	0.339	0.770
KT4	0.410	0.476	0.440	0.342	0.776
KT5	0.366	0.426	0.429	0.381	0.712

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Hasil pengujian *cross loading* memperlihatkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading yang lebih besar pada konstruk asal dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menegaskan bahwa indikator-indikator tersebut lebih kuat berkorelasi dengan variabel yang dimaksud, sehingga kriteria *discriminant validity* telah terpenuhi.

Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)

Hair et al. (2019) menyatakan bahwa sebuah model dapat dikatakan memenuhi kriteria *discriminant validity* apabila nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) berada di bawah 0,90. Nilai yang melebihi batas tersebut menunjukkan adanya kesulitan dalam membedakan antar konstruk serta kemungkinan terjadinya tumpang tindih konsep. Rincian nilai HTMT pada setiap konstruk dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. *Heterotrait Monotrait* (HTMT)

	BK	KK	KN	KP	KT
BK					
KK	0.673				
KN	0.848	0.883			
KP	0.766	0.626	0.846		
KT	0.609	0.626	0.695	0.594	

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti, (2025)

Hasil pengujian pada tabel menunjukkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi persyaratan *discriminant validity*. Hal ini dibuktikan dengan seluruh nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) yang berada di bawah batas

0,90 sesuai dengan rekomendasi Hair et al. (2019).

Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Cronbach's Alpha serta *Composite Reliability* digunakan untuk

mengukur tingkat keandalan atau konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk suatu konstruk laten. Kedua ukuran ini memastikan bahwa item-item dalam konstruk mampu merepresentasikan konsep yang sama secara konsisten. Hair et al. (2019) menyatakan bahwa suatu

konstruk dapat dianggap reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha maupun *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70. Hasil penghitungan nilai kedua ukuran tersebut untuk setiap konstruk dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 5. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.815	0.816
Kompetensi Pegawai (X2)	0.844	0.846
Budaya Kerja (X3)	0.853	0.856
Kinerja Pegawai (Y)	0.802	0.804
Kepuasan Kerja (Z)	0.906	0.906

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti, 2025

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa seluruh nilai Cronbach's Alpha maupun *Composite Reliability* berada di atas 0,70. Temuan ini mengindikasikan bahwa instrumen pada setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai, sehingga dapat dikategorikan reliabel serta sesuai untuk digunakan dalam tahapan analisis berikutnya.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (inner model) dalam SEM-PLS berfungsi untuk menilai hubungan antar variabel laten yang telah ditetapkan dalam kerangka penelitian. Fokus utamanya adalah melihat bagaimana satu variabel laten memengaruhi variabel laten lain serta

membentuk pola hubungan kausal. Evaluasi inner model dilakukan melalui sejumlah parameter penting, di antaranya nilai VIF, kecocokan model (model fit), koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), relevansi prediktif (Q^2), serta koefisien jalur (path coefficient).

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengecek apakah antarvariabel independen saling berkorelasi terlalu kuat, karena kondisi ini dapat menurunkan akurasi estimasi model. Pada SmartPLS, pengujian dilakukan dengan menggunakan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Model dapat dikatakan bebas dari masalah multikolinearitas apabila semua nilai VIF berada di bawah 3,3.

Tabel 6. Uji Multikolinearitas (*Inner VIF Values*)

	VIF
BK -> KK	1.903
BK -> KN	2.074
KK -> KN	1.902
KP -> KK	1.893
KP -> KN	1.954

KT -> KK	1.518
KT -> KN	1.731

Sumber: Data Primer diolah oleh peneliti (2025)

Hasil uji multikolinearitas memperlihatkan bahwa seluruh nilai VIF tercatat di bawah batas 3,3. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dinyatakan tidak mengalami permasalahan multikolinearitas.

Uji Model *Fit of Goodness*

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) merupakan salah satu ukuran yang digunakan untuk menilai tingkat kecocokan (model fit) pada

analisis model struktural dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS-SEM). Indikator ini menghitung rata-rata perbedaan standar antara matriks korelasi empiris dengan matriks korelasi yang diprediksi oleh model. Menurut Hair et al. (2019), suatu model dapat dinyatakan memiliki kecocokan yang baik apabila nilai SRMR berada di bawah 0,08. Hasil pengujian SRMR dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 7. *Standardized Root Men Square Residual (SRMR)*

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0.064	0.064

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti, (2025)

Berdasarkan hasil pada Tabel 7, nilai SRMR tercatat sebesar 0,064 baik pada saturated model maupun estimated model. Nilai tersebut berada di bawah ambang batas 0,08 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019), sehingga model struktural dalam penelitian ini dapat dinyatakan memiliki tingkat kecocokan yang baik.

Uji *Effect Size* (f^2)

Uji effect size (f^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar

kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Hair et al. (2019) mengklasifikasikan nilai f^2 menjadi tiga kategori, yaitu $>0,02$ (lemah), $>0,15$ (sedang), dan $>0,35$ (kuat). Dengan demikian, semakin tinggi nilai f^2 , maka semakin besar pula pengaruh konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen. Hasil perhitungan effect size penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Uji *Effect Size*

Hubungan	f^2	Kategori
BK -> KK	0.090	Lemah
BK -> KN	0.094	Lemah
KK -> KN	0.295	Sedang
KP -> KK	0.032	Lemah
KP -> KN	0.133	Lemah
KT -> KK	0.140	Lemah
KT -> KN	0.041	Lemah

Sumber: Data primer diolah oleh peneliti, (2025)

Uji R-Square

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai ini menggambarkan seberapa kuat model

mampu menerangkan data penelitian. Hair et al. (2019) menyebutkan bahwa $R^2 > 0,75$ termasuk kategori kuat, $R^2 > 0,50$ kategori sedang, dan $R^2 > 0,25$ kategori lemah. Hasil pengujian R^2 pada penelitian ini ditampilkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.474	0.464
Kinerja Pegawai (Y)	0.729	0.722

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan data yang tercantum pada Tabel 9, variabel **Kepuasan Kerja (Z)** sebagai variabel mediasi menunjukkan nilai **R-square** sebesar 0,474 dan **R-square adjusted** sebesar 0,464. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi antara **Kompetensi Pegawai (X2)** dan **Budaya Kerja (X3)** mampu menjelaskan sekitar 46,4% variasi yang terjadi pada Kepuasan Kerja. Menurut kriteria interpretasi R-square dari Hair et al. (2019), nilai ini termasuk dalam kategori kecil. Sementara itu, variabel **Kinerja Pegawai (Y)** sebagai variabel dependen memiliki nilai **R-square** sebesar 0,729 dan **R-square adjusted** sebesar 0,722. Artinya, secara simultan **Kompetensi Pegawai (X2)**, **Budaya Kerja (X3)**, dan **Kepuasan Kerja (Z)** menjelaskan sekitar 72,2% variasi yang

terjadi pada Kinerja Pegawai. Berdasarkan kriteria interpretasi R-square, nilai ini tergolong sedang, sehingga model penelitian ini dianggap cukup kuat dalam menjelaskan variabilitas Kinerja Pegawai.

Uji Q-Square

Q-square (Q^2 predict) digunakan untuk mengevaluasi kemampuan model struktural dalam memprediksi data yang tidak teramati. Nilai Q^2 menunjukkan seberapa efektif model memprediksi indikator pada konstruk endogen. Hair et al. (2019) menyatakan bahwa $Q^2 > 0$ menandakan prediksi rendah, $Q^2 > 0,25$ menunjukkan prediksi sedang, dan $Q^2 > 0,50$ mengindikasikan prediksi tinggi. Hasil pengujian Q^2 predict dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. *Q-Square*

Variabel	Q^2predict
Kepuasan Kerja (Z)	0.456
Kinerja Pegawai (Y)	0.627

Sumber: Data primer diolah, 2025

Hasil perhitungan menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0,456 untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) dan 0,627 untuk variabel Kinerja Pegawai

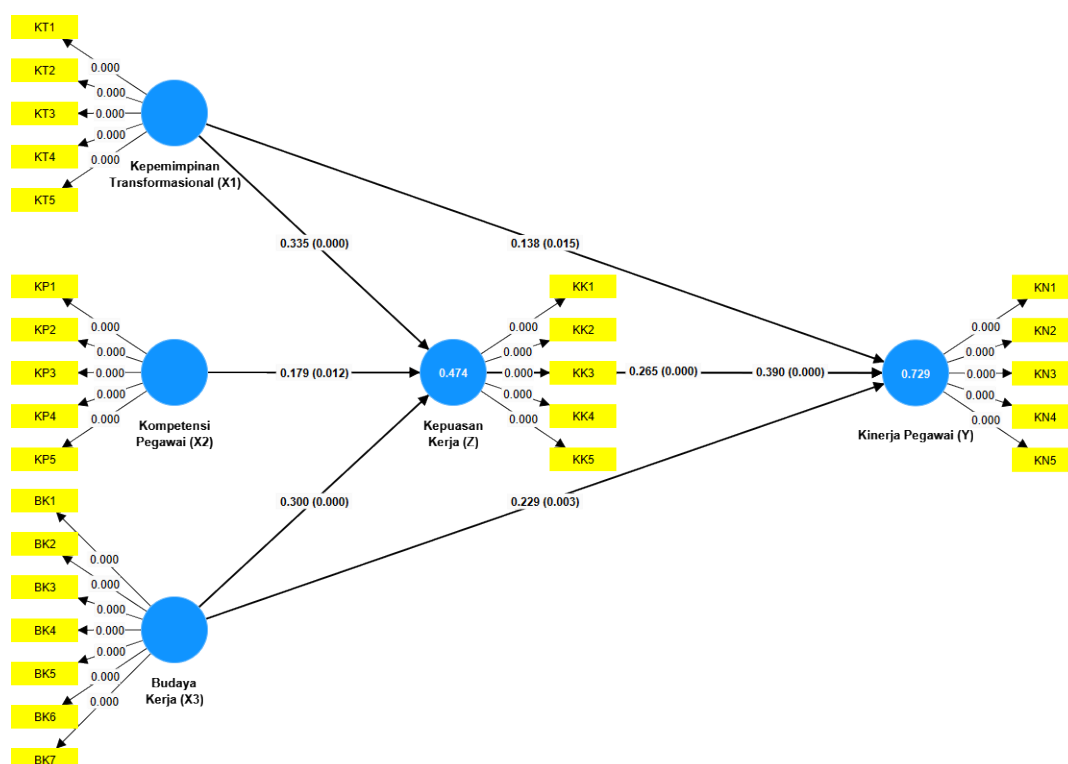
(Y). Karena keduanya lebih besar dari nol, maka model dinyatakan memiliki relevansi prediktif. Nilai 0,456

termasuk kategori sedang, sedangkan 0,627 berada pada kategori tinggi (Hair et al., 2019). Dengan demikian, model penelitian ini dapat dikatakan cukup andal dalam memprediksi faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Pengujian *Path Coefficient* digunakan untuk melihat arah dan kekuatan hubungan antarvariabel laten dalam model struktural. Koefisien jalur ini menunjukkan sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen, serta menjadi acuan dalam pengujian hipotesis. Dalam analisis ini diperhatikan tiga indikator utama, yaitu

p-value, *t-statistic*, dan *original sample*. Pertama, *p-value* dipakai untuk mengukur signifikansi hubungan antarvariabel; apabila nilainya kurang dari 0,05 maka hubungan dinyatakan signifikan, sedangkan nilai di atas 0,05 menunjukkan hubungan tidak signifikan. Ringkasan hasil pengujian yang memuat *t-statistic*, *p-value*, dan *original sample* disajikan pada gambar berikut:



Gambar 2. Hasil Model Penelitian

Sumber: Hasil Output *SmartPLS 4.0*

Tabel 11. Hasil *Path Coefficients*

<i>Direct Effects</i>	<i>Original Sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
KT -> KN	0.138	2.423	0.015	Signifikan
KP -> KN	0.265	4.783	0.000	Signifikan
BK -> KN	0.229	2.944	0.003	Signifikan
KT -> KK	0.335	4.741	0.000	Signifikan
KP -> KK	0.179	2.517	0.012	Signifikan
BK -> KK	0.300	4.431	0.000	Signifikan
KK -> KN	0.390	5.414	0.000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel 12. Hasil *Specific Indirect Effects*

<i>Indirect Effetcs</i>	<i>Original Sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
KT -> KK -> KN	0.130	3.448	0.001	Signifikan
BK -> KK -> KN	0.117	3.187	0.001	Signifikan
KP -> KK -> KN	0.070	2.318	0.020	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2025

Hasil pengujian path coefficient pada Tabel 12 dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,138, *t-statistic* 2,423, dan *p-value* 0,015. Karena nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05, maka H1 diterima.
- b. Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa Kompetensi Pegawai (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) Nilai *original sample* sebesar 0,265, *t-statistic* 4,783, dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa H2 diterima.
- c. Hipotesis ketiga (H3) mengenai pengaruh Budaya Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) juga terbukti signifikan, dengan nilai *original sample* 0,229, *t-statistic* 2,944, dan *p-value* 0,003. Dengan demikian, H3 diterima.
- d. Hipotesis keempat (H4) menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z). Hasil analisis memberikan nilai *original sample* 0,335, *t-statistic* 4,741, dan *p-value* 0,000. Karena memenuhi kriteria signifikansi, maka H4 diterima.
- e. Hipotesis kelima (H5) menyatakan bahwa Kompetensi Pegawai (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) Hasil uji memperoleh nilai *original sample*

0,179, *t-statistic* 2,517, dan *p-value* 0,012, sehingga H5 diterima.

- f. Hipotesis keenam (H6) yang menguji pengaruh Budaya Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z) juga terbukti signifikan. Nilai *original sample* sebesar 0,300, *t-statistic* 4,431, dan *p-value* 0,000 menegaskan bahwa H6 diterima.
- g. Hipotesis ketujuh (H7) mengenai pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) didukung oleh hasil uji dengan nilai *original sample* 0,390, *t-statistic* 5,414, dan *p-value* 0,000. Dengan demikian, H7 diterima.
Berdasarkan hasil uji indirect effect, diperoleh temuan mengenai variabel mediasi sebagai berikut:
- h. Hipotesis kedelapan (H8) menguji pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z). Hasil analisis menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,130, *t-statistic* 3,448, dan *p-value* 0,001. Karena nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05, maka pengaruh mediasi dinyatakan signifikan. Mediasi yang terbentuk adalah parsial, mengingat pengaruh langsung X1 terhadap Y juga signifikan ($\beta = 0,138$; $p = 0,015$).
- i. Hipotesis kesembilan (H9) Budaya Kerja (X3) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z). Nilai *original sample* 0,117, *t-statistic* 3,187, dan *p-value* 0,001 menunjukkan pengaruh signifikan.

Jenis mediasi yang terjadi adalah parsial, karena pengaruh langsung X3 terhadap Y juga signifikan ($\beta = 0,229$; $p = 0,003$).

- j. Hipotesis kesepuluh (H10) menguji pengaruh tidak langsung Kompetensi Pegawai (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z). Hasil analisis menunjukkan nilai original sample sebesar 0,070, t-statistic 2,318, dan p-value 0,020. Karena t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$, maka pengaruh mediasi ini dinyatakan signifikan. Jenis mediasi yang terjadi adalah parsial, karena pengaruh langsung X2 terhadap Y juga signifikan ($\beta = 0,265$; $p = 0,000$).

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS), dapat ditarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Kompetensi pegawai berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja.
3. Budaya kerja yang kondusif dan kolaboratif berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja melalui peningkatan kemampuan serta produktivitas.
6. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7. Kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.
8. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui mediasi parsial kepuasan kerja.
9. Budaya kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui mediasi parsial kepuasan kerja.
10. Kompetensi pegawai berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui mediasi parsial kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahri, H. M. S., & SE, M. (2018). *Pengaruh kepemimpinan lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja yang berimplikasi terhadap kinerja dosen*. Jakad Media Publishing.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderating. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1-14.
- Danim, S. Suparno, (2009) *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Djaya, T. R., Watie, E. D. S., & Pujiastuti, B. N. S. (2023). Media Kovenisional Dan Media Baru Dalam Komunikasi Persuasif Calon Legeslatif Provinsi Jawa Tengah. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 9956-9968.
- Deddy, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(01), 171-185.
- Hazanah, S. (2022). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI, DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

- MELALUI SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN PESISIR SELATAN (Doctoral dissertation, Universitas Putra Indonesia YPTK).
- Hidayat, R., & Anwar, S. A. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia (Study Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Qurrota A'yun). *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah*, 1(2), 392-401.
- Kaesang, S. V., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Productivity*, 2(5), 391-396.
- Khasanah, Uswatun, and M. Pd. 2019. Kepemimpinan transformasional dalam manajemen pendidikan islam. Jakad Media Publishing.
- Kholil, A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat. *Kinanti: Jurnal Karya Insan Pendidikan Terpilih*, 1(1), 36-47.
- Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja. (2022). (n.p.): CV. AZKA PUSTAKA.
- Kepemimpinan Transformasional: Membangun Kepuasan Kerja dan Kinerja Individu. (2020). (n.p.): Indigo Media.
- Manajemen sumber daya manusia. (2024). (n.p.): CV. SELFETERA INDONESIA Pauzi. 2024. PARADIGMA PENELITIAN KUALITATIF DAN KUANTITATIF. PT Arr Rad Pratama.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(2), 213-223.
- Riski, R. M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi pada Karyawan CV. Muse Entertainment Center Samarinda. *MOTIVASI*, 2(1), 17-27.
- Sulistiyono, J. (2022). Meningkatkan kompetensi tenaga administrasi sekolah melalui supervisi dan pembimbingan berkelanjutan. Penerbit P4I.
- Sugiyono. 2019. Metode Penelitian Kuantitatif Kulitatif dan r&d. Bandung alphabet.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kulitatif dan r&d. Bandung alphabet.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif Kulitatif dan r&d. Bandung alphabet.
- Tyas, R. Y. (2024). Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di dinas pendidikan kota Bandung. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 6(2), 79-87.
- Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 23-34.
- Zuhair, M. S., Musa, M. I., Natsir, U. D., & Syahrul, K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Non-PNS di Perpustakaan Wilayah Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi (JIMBE)*, 1(3), 121-130.