



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Malang

Ari Bryllianto Falih Hidayat¹, I Dewa Ketut Kerta Widana², Sri Yanthy Yosepha³

¹Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta Timur, Indonesia, afalihhidayat@gmail.com

²Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta Timur, Indonesia, dkwidana@unsurya.ac.id

³Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta Timur, Indonesia, sriy@unsurya.ac.id

Corresponding Author: afalihhidayat@gmail.com¹

Abstract. *This study analyzes the influence of transformational leadership and organizational culture on employee commitment with job satisfaction as a mediating variable among employees of PT Bank Negara Indonesia (BNI) Malang Branch. The banking industry faces significant challenges in maintaining employee commitment amidst intense competition and digital transformation. A quantitative approach with a survey design was employed. The population comprised 120 employees of BNI Malang Branch, with a sample of 92 respondents selected using simple random sampling based on the Slovin formula. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using path analysis with SPSS. The results showed that: (1) transformational leadership has a direct positive and significant effect on job satisfaction; (2) organizational culture has a direct positive and significant effect on job satisfaction; (3) job satisfaction has a direct positive and significant effect on employee commitment; (4) transformational leadership has a direct positive and significant effect on employee commitment; (5) organizational culture has a direct positive and significant effect on employee commitment; and (6) job satisfaction significantly mediates the relationship between transformational leadership and employee commitment, as well as between organizational culture and employee commitment. These findings imply that to enhance employee commitment, BNI Malang Branch needs to develop transformational leadership capabilities, foster a supportive organizational culture, and continuously improve employee job satisfaction. This study fills the research gap regarding the mechanism of employee commitment formation in the banking industry through the mediating role of job satisfaction.*

Keywords: *Organizational Culture, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Employee Commitment, Banking*

Abstrak. Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Malang. Industri perbankan menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan komitmen karyawan di tengah

persaingan ketat dan transformasi digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Populasi penelitian adalah 120 karyawan BNI Kantor Cabang Malang, dengan sampel sebanyak 92 responden yang diambil menggunakan teknik *simple random sampling* berdasarkan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) kepuasan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan; (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan; (5) budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan; dan (6) kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen karyawan, serta hubungan antara budaya organisasi dan komitmen karyawan. Implikasinya, untuk meningkatkan komitmen karyawan, BNI Kantor Cabang Malang perlu mengembangkan kapabilitas kepemimpinan transformasional, membangun budaya organisasi yang mendukung, serta terus meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini mengisi kesenjangan penelitian mengenai mekanisme pembentukan komitmen karyawan pada industri perbankan melalui peran mediasi kepuasan kerja.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Karyawan, Perbankan

PENDAHULUAN

Industri perbankan di Indonesia saat ini menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan terus berubah. Revolusi industri 4.0 dan transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara bank beroperasi dan berinteraksi dengan nasabah. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebagai salah satu bank milik negara terbesar di Indonesia dituntut untuk terus beradaptasi dengan perubahan tersebut. Dalam konteks ini, sumber daya manusia (SDM) menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan. Komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi faktor kritis yang mempengaruhi produktivitas, loyalitas, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Komitmen karyawan merupakan tingkat identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Allen & Meyer, 1990). Karyawan dengan komitmen tinggi cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi, menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan bersedia melakukan upaya ekstra demi keberhasilan organisasi. Namun, data awal dari PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Malang menunjukkan adanya indikasi penurunan komitmen karyawan dalam tiga tahun terakhir, yang tercermin dari meningkatnya tingkat turnover intention, menurunnya partisipasi dalam kegiatan organisasi, serta hasil survei internal yang menunjukkan penurunan skor komitmen afektif dari 78% menjadi 68%.

Faktor-faktor yang diduga mempengaruhi komitmen karyawan antara lain kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengubah nilai-nilai serta keyakinan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi (Bass & Avolio, 1994; Santoso, 2026). Pemimpin transformasional memberikan perhatian individual, stimulasi intelektual, dan motivasi inspirasional yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Santoso (2026) dalam kajian konseptualnya menegaskan bahwa "kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh

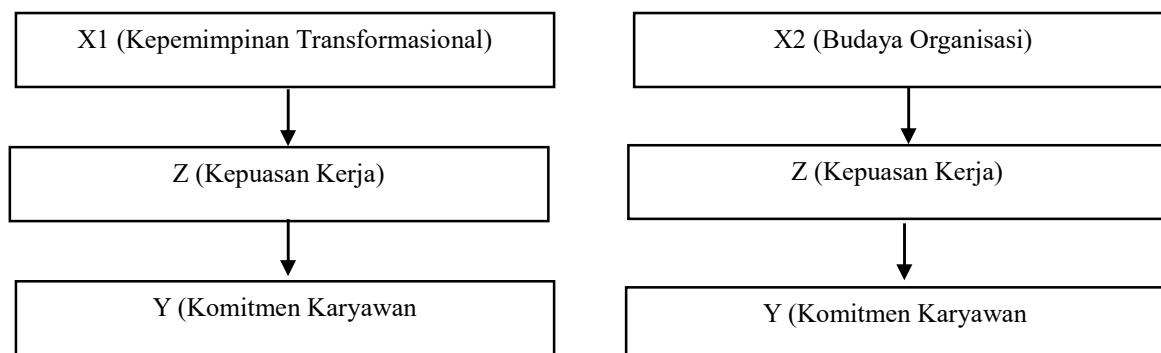
signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja" melalui empat dimensinya karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Budaya organisasi juga berperan penting dalam membentuk komitmen karyawan. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain. Budaya yang kuat dan positif, yang menghargai inovasi, kolaborasi, dan orientasi pada hasil, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada gilirannya memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian ini memiliki kebaruan (gap analysis) karena menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen karyawan pada konteks perbankan milik negara di Indonesia. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak fokus pada pengaruh langsung, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme bagaimana kepemimpinan dan budaya mempengaruhi komitmen melalui kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan, serta peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan tersebut.

Tabel 1. Research gap

Penelitian	Fokus	Keterangan
A	Kepemimpinan → Komitmen	Tanpa Mediasi
B	Budaya → Komitmen	Tidak Menguji Kepuasan Kerja
C	Kepuasan → Komitmen	Tidak Pada Sektor Perbankan



Gambar 1. Diagram penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain survei. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Malang yang berjumlah 120 orang. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% ($e=0,05$), menghasilkan sampel sebanyak 92 orang. Teknik pengambilan sampel adalah simple random sampling.

Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 5 poin (1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju). Instrumen kepemimpinan transformasional (20 butir) dikembangkan dari Bass & Avolio (1994) meliputi dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Instrumen budaya organisasi (20 butir) dikembangkan dari Robbins & Judge (2017) meliputi tujuh karakteristik budaya organisasi. Instrumen kepuasan kerja (15 butir) dikembangkan dari Robbins & Judge (2017) dan Herzberg (1959). Instrumen komitmen karyawan (15 butir) dikembangkan dari Allen & Meyer (1990) meliputi komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif.

Uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha pada 30 responden uji coba. Seluruh butir instrumen dinyatakan valid ($r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$) dengan nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel $> 0,80$ (reliabilitas tinggi). Analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan SPSS 25.0 setelah memenuhi uji asumsi klasik (normalitas, linearitas, dan homogenitas). Uji mediasi menggunakan metode Sobel test.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Malang selama periode September 2025 hingga Februari 2026. Dari 92 kuesioner yang disebarkan, 88 kembali dan dinyatakan layak analisis (tingkat pengembalian 95,7%). Hasil uji asumsi klasik menunjukkan data berdistribusi normal (Kolmogorov-Smirnov Sig. $> 0,05$), hubungan antar variabel linear (Sig. Deviation from linearity $> 0,05$), dan sebaran data homogen (Levene's test Sig. $> 0,05$). Hasil analisis jalur disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur (β)	t-hitung	Sig.	Kesimpulan
$X_1 \rightarrow Z$	0,385	4,567	0,000	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,342	4,123	0,000	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,356	4,234	0,000	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,278	3,456	0,001	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,265	3,289	0,002	Signifikan

$R^2(Z) = 0,524$; $R^2(Y) = 0,687$; $F\text{-hitung} = 45,678$ (Sig. 0,000)

Sumber: Data primer diolah (2026)

Keterangan:

X_1 = Kepemimpinan Transformasional;

X_2 = Budaya Organisasi;

Z = Kepuasan Kerja;

Y = Komitmen Karyawan

Tabel 3. Hasil Uji Mediasi (Sobel Test)

Hubungan	Koefisien	Std. Error	Z-value	Sig.	Kesimpulan
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,137	0,042	3,262	0,001	Mediasi signifikan
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,122	0,038	3,211	0,001	Mediasi signifikan

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 4. Hasil Uji Path Analysis

Jalur	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
$X_1 \rightarrow Y$	0,278	0,137	0,415
$X_2 \rightarrow Y$	0,265	0,122	0,387

Sumber: Data primer diolah (2026)

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis 1 diterima)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,385$; $p < 0,01$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan kajian Santoso (2026) yang menegaskan bahwa "kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja" melalui dimensi karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Pemimpin transformasional di BNI Cabang Malang yang mampu

memberikan perhatian individual dan stimulasi intelektual membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis 2 diterima)

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,342$; $p < 0,01$). Budaya organisasi yang kuat, yang menghargai inovasi, kolaborasi, dan orientasi hasil, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan. Karyawan yang bekerja dalam budaya organisasi yang positif cenderung merasa lebih puas karena nilai-nilai yang dianut organisasi selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan (Hipotesis 3 diterima)

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan ($\beta = 0,356$; $p < 0,01$). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Santoso (2026) mengutip Robbins dan Judge (2017) bahwa "tingkat kepuasan kerja yang tinggi berhubungan dengan produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan yang lebih baik." Temuan ini mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja merupakan antecedent penting dari komitmen organisasional.

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Karyawan (Hipotesis 4 diterima)

Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap komitmen karyawan ($\beta = 0,278$; $p < 0,01$). Pemimpin transformasional yang menjadi role model dan menginspirasi karyawan mampu membangun komitmen afektif yang kuat. Santoso (2026) mengutip studi Avolio et al. (2004) bahwa "kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja secara tidak langsung melalui mediasi kepercayaan terhadap pemimpin (trust in leadership). Kepercayaan ini lahir karena karyawan meyakini bahwa pemimpin memiliki integritas, kompetensi, dan perhatian yang tulus terhadap kesejahteraan mereka."

Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan (Hipotesis 5 diterima)

Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen karyawan ($\beta = 0,265$; $p < 0,01$). Budaya organisasi yang kuat menciptakan rasa memiliki dan identitas bersama yang memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Hipotesis 6 dan 7 diterima)

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen karyawan ($Z = 3,262$; $p < 0,01$), serta hubungan antara budaya organisasi dan komitmen karyawan ($Z = 3,211$; $p < 0,01$). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap komitmen, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu.

Implikasi teoritis penelitian ini adalah mengkonfirmasi dan memperluas model hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan dalam konteks perbankan milik negara di Indonesia. Secara praktis, manajemen BNI Kantor Cabang Malang perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan transformasional bagi para manajer, membangun budaya organisasi yang positif dan mendukung, serta secara berkelanjutan memantau dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Santoso (2026) merekomendasikan bahwa "organisasi perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan komunikasi inspiratif, pemberdayaan karyawan, dan penguatan nilai-nilai kerja positif."

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, disimpulkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Malang; (2) budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) kepuasan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan; (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan; (5) budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan; dan (6) kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen karyawan, serta hubungan antara budaya organisasi dan komitmen karyawan.

Saran

Bagi manajemen PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Malang, disarankan untuk: (1) mengembangkan kapasitas kepemimpinan transformasional para manajer melalui pelatihan yang menekankan pada pemberian perhatian individual dan stimulasi intelektual; (2) memperkuat budaya organisasi yang positif melalui penguatan nilai-nilai kolaborasi, inovasi, dan orientasi pada hasil; (3) secara berkala melakukan survei kepuasan kerja dan tindak lanjut yang konkret untuk mengatasi sumber-sumber ketidakpuasan karyawan.

Keterbatasan dan Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada desain cross-sectional yang tidak dapat memastikan hubungan kausalitas jangka panjang, serta cakupan yang terbatas pada satu kantor cabang bank. Penelitian mendatang disarankan menggunakan metode longitudinal, memperluas cakupan ke beberapa kantor cabang atau bank yang berbeda, serta mengeksplorasi variabel moderator seperti karakteristik individu atau dukungan organisasional.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada manajemen dan seluruh karyawan PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Malang yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Santoso, T. B. B. (2026). Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja: Suatu kajian konseptual. *FOKUS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D* (Edisi ke-2). Alfabeta.

- Widana, I.D.K.K., Sadipung, Theresia Oktavia., Santoso, Budi., Faizal, Ahmad., & Pujiati, Herni. (2024). *Buku Ajar : Manajemen Kinerja (Performance Management)*, Yogyakarta: Deepublish.
- Widana, I.D.K.K., Prakoso, Bondan., Sukendro, Achmed., Kurniadi, Anwar., & Wilopo. (2022). *Buku Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi*, Yogyakarta: Deepublish.