

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMSIONAL DAN KOMUNIKASI KERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT PROVINSI RIAU MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING

Herlina hamri¹, Siti Syahsudarmi², Richa Afriani Munthe³

¹Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning, Indonesia

*e-mail: Harmiherlia@gmail.com

Article Info

Article history:

Received 01 10, 2025

Revised 01 17, 2025

Accepted 01 17, 2025

Keywords:

Transformational leadership

Work communication

Employee performance

Job satisfaction

Article Info

Sejarah artikel:

Diterima 10 01, 2023

Direvisi 17 01, 2023

Diterima 17 01, 2023

Kata kunci:

Kepemimpinan

Transformasional

Komunikasi kerja

Kinerja pegawai

Kepuasan kerja

Abstract

This study will analyze how career patterns applied in ASN organizations can affect their performance, and how neutrality can function as a mediator in the relationship. Through a better understanding of these dynamics, it is expected to provide useful insights for policy makers and organizational leaders in designing more effective strategies. The study is a type of quantitative descriptive research with a causal research design with a population of 7,036 ASN from Indragiri Hilir district with a sample in this study of 150 people using the heir method. Data collection techniques using questionnaires and distribution using google forms. The data analysis tool in this study is Structural Equation Modeling (SEM) processed using SmartPLS 32.9 for data processing. From the findings of this study, it was found that career patterns have a positive and insignificant effect on organizational performance (hypothesis 1 is rejected), career patterns are positive and significant on neutrality (hypothesis 2 is accepted), neutrality is positive and significant on organizational performance (hypothesis 3 is accepted) and career patterns have a positive and significant effect on organizational performance through neutrality (hypothesis 4 is accepted).

Abstrak

Penelitian ini akan menganalisis bagaimana pola karier yang diterapkan dalam organisasi ASN dapat memengaruhi kinerja mereka, serta bagaimana netralitas dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Melalui pemahaman yang lebih baik mengenai dinamika ini, diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi pembuat kebijakan dan pemimpin organisasi dalam merancang strategi yang lebih efektif. Penelitian merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas dengan populasi adalah , 7.036 ASN dari kabupaten Indragiri Hilir dengan sampel dalam penelitian ini adalah 150 orang dengan metode heir. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan penyebaran menggunakan *google form*. Alat analisis data pada penelitian ini adalah dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) diolah menggunakan SmartPLS 32.9 untuk pengolahan data. Dari temuan penelitian ini ditemukan bahwa *career patterns* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational performance* (hipotesis 1 ditolak), *career patterns* positif dan signifikan terhadap *neutrality* (hipotesis 2 diterima), *neutrality* positif dan signifikan terhadap *organizational performance* (hipotesis 3 diterima) dan *career pattern* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance* melalui *neutrality* (hipotesis 4 diterima).

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sekretariat DPRD Provinsi Riau memiliki tiga bagian utama dalam struktur organisasinya, yaitu Bagian Umum, Bagian Persidangan dan Produk Hukum, serta Bagian Keuangan dan Perencanaan. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, pimpinan dituntut memberikan motivasi dan moral yang tinggi kepada para pegawai. Kepemimpinan yang baik serta komunikasi yang efektif, ditambah kepuasan kerja, menjadi kunci untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi. Pegawai yang bersemangat biasanya lebih disiplin, sedangkan mereka yang kurang bersemangat cenderung menunjukkan kinerja buruk, seperti datang terlambat, absen, atau bersikap tidak sopan, yang akhirnya berdampak pada penurunan kualitas kerja.

Kinerja yang rendah dapat menyebabkan pekerjaan terbengkalai, serta memengaruhi pencapaian visi dan misi organisasi. Lingkungan kerja yang buruk juga berdampak pada kualitas pegawai, efektivitas program kerja, serta integritas organisasi. Data administrasi surat-menyurat pada Sekretariat DPRD Provinsi Riau menunjukkan bahwa evaluasi layanan kesekretariatan jarang dilakukan secara rutin, meskipun sudah direncanakan. Masalah ini diperparah oleh terbatasnya jumlah pegawai pelaksana layanan dan lemahnya pengawasan oleh pimpinan. Fenomena terkait kepemimpinan menunjukkan bahwa para pimpinan, seperti Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian, jarang melakukan pemantauan langsung terhadap bawahan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Pengawasan hanya dilakukan melalui laporan kegiatan, sehingga pegawai merasa kurang diperhatikan. Selain itu, masih ditemukan pegawai yang lalai dalam tugas tanpa tindak lanjut atau sanksi yang tegas dari pimpinan, yang mengindikasikan lemahnya penerapan kepemimpinan transformasional. Masalah komunikasi di Sekretariat DPRD Provinsi Riau juga menjadi kendala. Komunikasi antarbagian sering kali tidak berjalan dengan baik, terutama dalam pelaksanaan rapat paripurna. Kurangnya koordinasi ini menyebabkan kecemburuan antarbidang dan menimbulkan hambatan dalam penyediaan data yang diperlukan. Selain itu, miss komunikasi terkait perjalanan dinas berdampak pada keterlambatan laporan dan menghambat efisiensi kerja.

Kepuasan kerja pegawai juga menjadi persoalan serius. Pegawai merasa tidak nyaman karena kurangnya dukungan rekan kerja, serta kebijakan promosi yang dianggap tidak adil. Hal ini mengakibatkan ketidakdisiplinan, seperti terlambat hadir dan tidak mengikuti apel pagi. Bahkan, pegawai sering kali mengabaikan aturan dasar berpakaian dan atribut kerja, yang mencerminkan kurangnya rasa tanggung jawab terhadap organisasi. Terkait kinerja pegawai, data menunjukkan bahwa banyak tugas yang direncanakan dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Misalnya, laporan justifikasi kegiatan dan dokumen RKA sering terlambat, yang berdampak pada terjadinya SILPA (Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran) pada beberapa kegiatan. Hal ini mengindikasikan perlunya perbaikan dalam perencanaan dan pelaksanaan program kerja.

Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif dan loyal terhadap organisasi. Mereka berkontribusi positif pada lingkungan kerja dengan mendukung rekan kerja dan fokus pada tujuan organisasi. Kepuasan kerja juga membantu mengurangi konflik internal dan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Sebaliknya, kurangnya kepuasan kerja memicu gosip, perselisihan, dan penurunan produktivitas, yang merugikan organisasi. Secara keseluruhan, kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Riau masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti lemahnya kepemimpinan, komunikasi yang buruk, dan rendahnya kepuasan kerja. Untuk mencapai kualitas pelayanan yang lebih baik, diperlukan langkah-langkah perbaikan, termasuk peningkatan pengawasan, pembenahan komunikasi, dan penegakan disiplin kerja yang konsisten.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan pada penelitian ini, yaitu :

- a. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau?

- b. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau?
- c. Apakah terdapat pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau?
- d. Apakah terdapat pengaruh komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau?
- e. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau?
- f. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau melalui kepuasan kerja sebagai intervening?
- g. Apakah terdapat pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau melalui kepuasan kerja sebagai intervening?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau
- b. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau?
- c. Menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau?
- d. Menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau?
- e. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau?
- f. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau melalui kepuasan kerja sebagai intervening?
- g. Menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Provinsi Riau melalui kepuasan kerja sebagai intervening?

2. TELAAH PUSTAKA

Manajemen Sumberdaya Manusia

Menurut Sunyoto (2016:4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi organisasi secara terpadu. Menurut Widodo (2015: 2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Menurut Mathis & Jackson dan Hasibuan (2017:23) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2020:262) kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik.

Menurut Bass dan Avolio yang dikutip dari Yukl (2015:51) memberikan pendapat yakni kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai hingga membuat pegawai merasa sebuah rasa percaya diri, bangga, loyalitas dan rasa hormat kepada pimpinannya dan juga memiliki motivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Menurut Sodikin (2017:163) kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang lebih menekankan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta untuk melihat kebutuhan pengikutnya. Sedangkan Menurut Northouse (2015:177) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memiliki sifat sosial yang tinggi dan peduli akan kebaikan bersama.

Komunikasi Kerja

Menurut Arni (2022:4), menjelaskan bahwa komunikasi adalah pertukaran informasi verbal dan nonverbal antara pengirim dan penerima informasi untuk mengubah perilaku. Menurut Sutrisno (2017:17), Komunikasi adalah sebuah konsep yang mempunyai banyak arti. Makna komunikasi dapat dibedakan menjadi: Proses Komunikasi sosial makna ini ada dalam konteks ilmu sosial. Dimana para ilmuwan sosial menggunakan metode ini untuk penelitian biasanya fokus pada aktivitas manusia dan komunikasi itu terkait pesan dan perilaku.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai memandang pekerjaannya sendiri yang dikemukakan oleh Handoko (dalam Suprihanto, 2016: 75). Kreitner dan Kinicki juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan (dalam Handoko, 2018:201). Sedangkan Locke (dalam Moekijat, 2015:121) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan. Robbins dan Judge (dalam Manulang, 2016:38) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Pengertian Kinerja Pegawai

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) sumber daya manusia, untuk itu setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawainya akan mempengaruhi kinerja. Istilah kinerja dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan (Prawirosentono, 2016:93)

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan

Penelitian yang dilakukan merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Menurut Anwar Sanusi (2016), desain penelitian kausalitas adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya sebab akibat antar variabel. Desain penelitian kausalitas dianggap sesuai dengan penelitian ini karena penelitian kausalitas digunakan untuk memahami variabel mana yang mempengaruhi (variabel bebas) dan variabel mana yang merupakan akibat (variabel terikat), serta untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Riau. Penelitian ini menghabiskan waktu selama 4 bulan dimulai dari proses penyusunan proposal, pengumpulan data awal, melakukan studi kepustakaan, mendesain model penelitian, mengumpulkan data dari kuisioner.

Populasi dan Sampel

Menurut Ansori (2020:90) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Populasi yang merupakan pegawai yang bekerja pada Sekretariat Dewan Provinsi Riau pada Tahun 2024 berjumlah 350 orang yang terdiri dari 201 berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 149 berstatus Tenaga Harian Lepas (THL) yang mana semua THL juga akan diangkat menjadi ASN PPPK. Umlah sampel penelitian di Sekretariat Dewan Provinsi Riau adalah sebanyak 100 orang pegawai dengan metode Purposive Random Sampling. Purposive sampling adalah metodologi pengambilan sampel secara acak dimana kelompok sampel ditargetkan memiliki atribut-atribut tertentu

Teknik Pengumpulan Data/Informasi

Penelitian ini menggunakan kuesioner atau angket untuk mengumpulkan data. Ada dua jenis pertanyaan yang diberikan kepada peserta: tertutup dan terbuka. Peneliti memberikan pilihan kepada peserta untuk memilih satu dari beberapa jawaban yang tersedia. Mereka yang menerima jenis pertanyaan terbuka diminta untuk menjawab pertanyaan kemudian menguraikan jawaban mereka sesuai dengan persepsi atau perasaan mereka sendiri. Kuesioner dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mencakup pertanyaan identitas responden, yang mencakup pertanyaan tentang data diri responden. Bagian kedua mencakup pertanyaan variabel, yang mencakup pernyataan tentang variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Ada beberapa alasan mengapa peneliti memilih metode skala likert 7 poin, yaitu dari skala tiga hingga sebelas, dengan skala tujuh yang paling sering digunakan. Metode ini dapat digunakan untuk mengukur pertanyaan tertutup. Skala likert ini terdiri dari 1 hingga 7. Selanjutnya, responden akan menghadapi kesulitan untuk membedakan setiap poin dari skala jika diberikan skala Likert bernilai 9 atau 13 poin. Selain itu, analisis data akan menjadi lebih sulit (Hair et al., 2010).

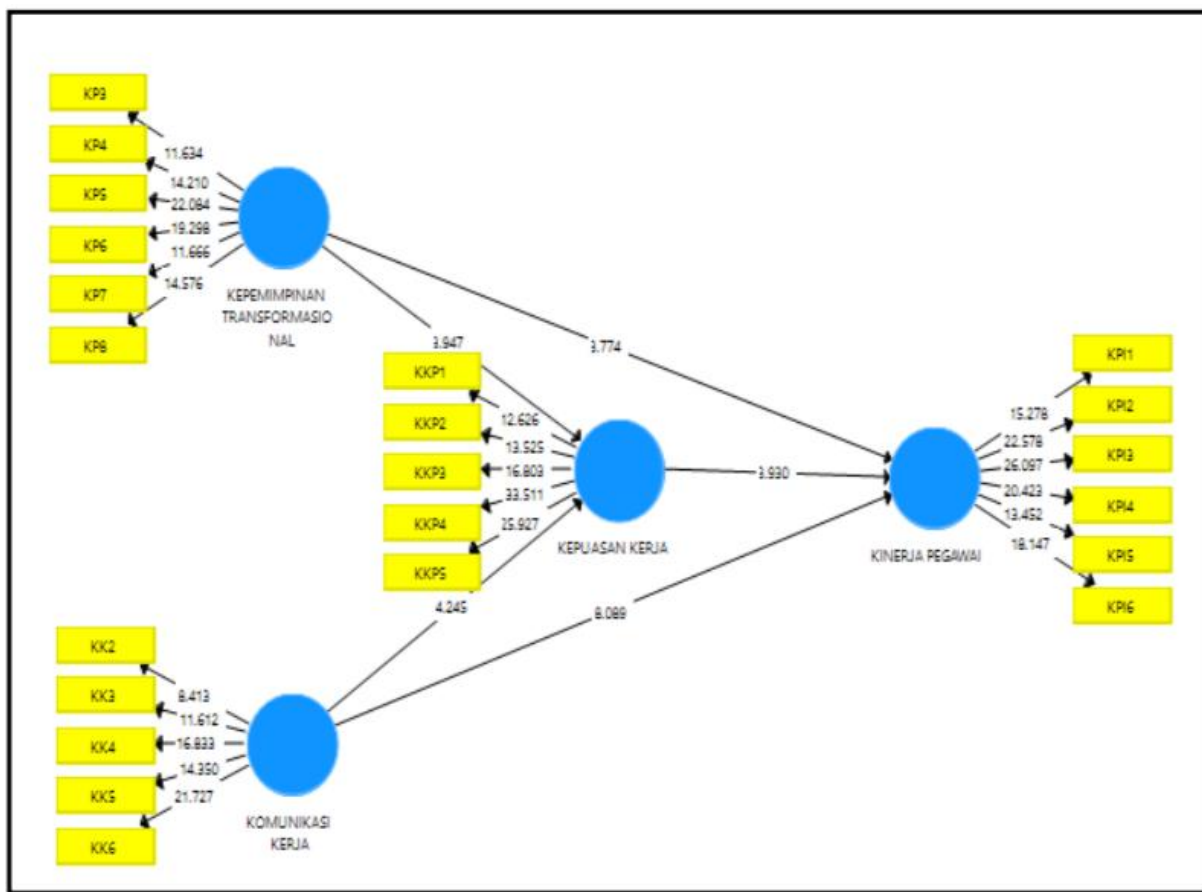
Analisis SEM-PLS

Pada penelitian ini menggunakan metode analisis SEM-PLS, variabel yang diteliti merupakan variabel laten dan terdapat variabel mediasi dengan alat SmartPLS. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dalam model struktural, Chin mengatakan bahwa variabel laten endogen memiliki hasil R^2 sebesar 0,67 ke atas. Ini menunjukkan bahwa variabel eksogen (yang mempengaruhi) memiliki pengaruh terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi). Hasil antara 0,33 dan 0,67 termasuk dalam kategori sedang, dan hasil antara 0,19 dan 0,33 termasuk dalam kategori lemah.



Gambar 1. Bootstrapping Smart PLS 3.29

Sumber: Data Olahan, 2024

Pengaruh *digital transformation* terhadap *human resource management* memiliki nilai path coefficient terbesar Berdasarkan hasil path coefficients penelitian, hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Hipotesis pertama menguji apakah Variabel Kepemimpinan Transformatif (X1) mempengaruhi Variabel Kinerja Pegawai (Y). Hasil pengujian menunjukkan koefisien sebesar 0,313 dan t-statistik 5,461 dengan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima, membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformatif secara positif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. 2) Hipotesis kedua menguji apakah Variabel Kepemimpinan Transformatif (X1) mempengaruhi Variabel Kepuasan Kerja (Z). Hasil pengujian menunjukkan koefisien 0,381 dan t-statistik 3,947 dengan p-value 0,000, sehingga hipotesis kedua diterima, yang membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformatif positif berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 3) Hipotesis ketiga menguji apakah Komunikasi Kerja (X2) mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y). Hasil pengujian menunjukkan koefisien 0,658 dan t-statistik 12,433 dengan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima, membuktikan bahwa Komunikasi Kerja positif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. 4) Hipotesis keempat menguji apakah Komunikasi Kerja (X2) mempengaruhi Kepuasan Kerja (Z). Hasil pengujian menunjukkan koefisien 0,509 dan t-statistik 4,245 dengan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima, membuktikan bahwa Komunikasi Kerja positif berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 5) Hipotesis kelima menguji apakah Kepuasan Kerja (Z) mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y). Hasil pengujian menunjukkan koefisien 0,293 dan t-statistik 3,930 dengan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa hipotesis kelima diterima, membuktikan bahwa Kepuasan Kerja positif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. 6) Hipotesis keenam menguji apakah Kepemimpinan Transformatif (X1) mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y) dengan

intervening Variabel Kepuasan Kerja (Z). Hasil pengujian menunjukkan koefisien 0,112 dan t-statistik 2,449 dengan p-value 0,015, yang menunjukkan bahwa hipotesis keenam diterima, membuktikan bahwa Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening memiliki pengaruh positif terhadap hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai. 7) Hipotesis ketujuh menguji apakah Komunikasi Kerja (X2) mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y) dengan intervening Variabel Kepuasan Kerja (Z). Hasil pengujian menunjukkan koefisien 0,149 dan t-statistik 3,412 dengan p-value 0,001, yang menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh diterima, membuktikan bahwa Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening memiliki pengaruh positif terhadap hubungan Komunikasi Kerja dengan Kinerja Pegawai.

Pembahasan

Pada bab pembahasan ini dijelaskan hubungan antar variabel, khususnya pada variabel kepemimpinan transformasional di Sekretariat DPRD Provinsi Riau. Berdasarkan tabel deskriptif, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item "Pimpinan mendengarkan kritik dan saran" sebesar 4,00 (kategori baik), sedangkan nilai terendah pada item "Pimpinan memiliki pengaruh besar terhadap pegawai" sebesar 3,71 (kategori baik). Secara keseluruhan, rata-rata nilai responden adalah 3,98, yang menunjukkan kategori baik pada semua pernyataan. Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendorong ide-ide baru dan inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karakteristiknya meliputi kemampuan memberikan arahan dan dukungan yang jelas, menciptakan iklim kerja positif, serta memfasilitasi komunikasi efektif. Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi tim untuk bekerja lebih efektif dan menciptakan perubahan positif demi mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan tabel deskriptif variabel komunikasi kerja, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item "Pegawai memiliki kesamaan karakter saat bertugas" sebesar 4,24 (sangat baik), sedangkan nilai terendah pada item "Pegawai memiliki persepsi yang sama dalam tugas" sebesar 4,24 (baik). Secara keseluruhan, rata-rata variabel komunikasi kerja di Sekretariat DPRD Provinsi Riau adalah 4,06, menunjukkan kategori baik. Komunikasi kerja yang efektif penting untuk mendukung kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, serta positif. Komunikasi akan efektif jika pesan disampaikan dengan jelas, mudah dipahami, dan seluruh pihak terlibat aktif dengan keterampilan mendengarkan yang baik.

Berdasarkan tabel deskriptif variabel kinerja pegawai, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item "Pegawai memiliki keterampilan baik dalam bekerja" sebesar 4,44 (sangat baik), sedangkan nilai terendah pada item "Pegawai bersikap kooperatif terhadap aturan organisasi" sebesar 3,85 (baik). Secara keseluruhan, rata-rata kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Riau adalah 4,13, menunjukkan kategori baik. Kinerja pegawai sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Perbedaan karakter dan pola pikir individu memengaruhi kinerja, sehingga organisasi perlu mengelola kinerja melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan evaluasi dalam kerangka manajemen kinerja.

Berdasarkan tabel deskriptif variabel kepuasan kerja, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item "Pegawai menginginkan fasilitas kerja yang nyaman" sebesar 4,40 (sangat baik), sedangkan nilai terendah pada item "Pegawai menginginkan kejelasan pembagian kerja" sebesar 4,02 (baik). Rata-rata keseluruhan kepuasan kerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Riau adalah 4,18, menunjukkan kategori baik. Pegawai dengan sikap positif dan keterlibatan tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Faktor kepuasan kerja meliputi penghargaan ekstrinsik (gaji, bonus, pujian) dan intrinsik (empati, rasa hormat). Kepuasan kerja mencerminkan kesenjangan antara apa yang diperoleh dan apa yang diharapkan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Variabel Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Dewan Provinsi Riau, hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang sedang dijalankan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Pemimpin transformasional pada organisasi Sekretariat Dewan Provinsi Riau memiliki peran yang penting dalam mendorong timnya untuk terus mengembangkan ide-ide baru dan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi

- b. Variabel kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Sekretariat Dewan Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula kepuasan kerja para pegawai. Setiap pegawai sangat mengharapkan pemimpin untuk menjadi agen perubahan yang dapat merumuskan visi yang jelas, mengomunikasikan visi tersebut secara efektif, dan memotivasi para pengikut untuk bekerja menuju pencapaian visi dan misi secara bersama-sama.
 - c. Variabel komunikasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Dewan Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa semakin baik komunikasi kerja maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai. Setiap pegawai Sekretariat Dewan Provinsi Riau berkeyakinan bahwa komunikasi kerja yang terjalin dengan baik maka akan berdampak terhadap pemahaman kerja pegawai. 159 160
 - d. Variabel Komunikasi Kerja mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Sekretariat Dewan Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa semakin baik komunikasi kerja yang dibangun maka akan menimbulkan rasa kepuasan dalam diri pegawai. Komunikasi kerja yang dibangun antar pegawai secara baik akan memberikan kepuasan kerja dan kenyamanan terhadap pegawai di Sekretariat Dewan Provinsi Riau.
 - e. Variabel kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai Sekretariat Dewan Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa Sekretariat Dewan Provinsi Riau yang merasa puas dengan apa yang diterimanya ditempat kerja maka akan membuat pegawai merasa diperhatikan dan termotivasi untuk menunjukkan kemampuan kerjanya kepada pimpinan.
 - f. Variabel intervening kepuasan kerja pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja pegawai Sekretariat Dewan Provinsi Riau memiliki pengaruh yang signifikan dan positif. Hal ini menandakan bahwa kinerja pegawai dapat dilihat dengan adanya semangat kerja dari pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas yang dibebankannya, dengan selalu berdasarkan pada cara kerja atau metode kerja yang telah ditetapkan sehingga akan diperoleh hasil kerja yang memuaskan.
 - g. Variabel intervening kepuasan kerja pada pengaruh komunikasi kerja terhadap Kinerja pegawai Sekretariat Dewan Provinsi Riau memiliki pengaruh yang signifikan dan positif. Hal ini menandakan bahwa adanya komunikasi kerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai dan pimpinan sebaiknya tidak hanya mengkomunikasikan perintah-perintah pekerjaan saja kepada bawahannya, informasi berupa gaji, penghargaan, kesempatan promosi juga harus dikomunikasikan secara terbuka. Dengan adanya keterbukaan informasi tersebut maka pegawai merasa puas terhadap sistem kelola organisasi dan secara tidak langsung akan mempengaruhi meningkatnya kinerja pegawai tersebut.
- Saran Berdasarkan penelitian yang telah diselesaikan, saran-saran berikut dapat dipertimbangkan:
- a. Pimpinan Sekretariat Dewan Provinsi Riau untuk kinerja pegawai untuk tetap ditingkatkan lagi, Hal yang perlu lebih mendapat perhatian yaitu para pegawai yang masih tidak datang tepat pada waktu yang ditetapkan dengan cara pimpinan bisa memberi nasehat atau teguran kepada pegawai tersebut untuk tidak mengulangnya lagi, jika masih datang tidak tepat pada waktunya pimpinan bisa memperingatkan bahwa akan ada sanksi jika masih terlambat dikemudian hari. Hal tersebut diperhatikan agar kinerja pada pegawai dapat optimal sehingga pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan tepat waktu juga.
 - b. Pimpinan Sekretariat Dewan Provinsi Riau hendaknya dapat meningkatkan lagi perilaku kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam membangkitkan kinerja pegawai. Hal yang perlu lebih mendapat perhatian dimana pimpinan harus lebih sering memperhatikan perkembangan pegawai dan lebih mendorong pegawai untuk berani menyampaikan ide-ide terhadap organisasinya. Langkah operasional yang dilakukan adalah dengan mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pimpinan sehingga pegawai menilai pemimpin sebagai seorang yang konsekuen mewujudkan tujuan organisasi.
 - c. Sekretariat Dewan Provinsi Riau terlebih dahulu harus dapat memberikan dan menciptakan kepuasan kerja pegawainya untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan kata lain, organisasi Sekretariat Dewan Provinsi Riau memperhatikan dan fokus pada kepuasan kerja pegawai dengan memberikan

penghargaan, menciptakan kondisi kerja yang baik, lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan gaji dan tambahan penghasilan yang sesuai dengan apa yang telah pegawai berikan kepada organisasinya.

- d. Pimpinan Sekretariat Dewan Provinsi Riau sebaiknya tidak hanya mengkomunikasikan perintah-perintah pekerjaan saja kepada para bawahannya, informasi berupa gaji, penghargaan, kesempatan promosi juga harus dikomunikasikan secara terbuka. Dengan adanya keterbukaan informasi tersebut maka pegawai merasa puas terhadap sistem kelola Sekretariat Dewan Provinsi Riau dan secara tidak langsung akan mempengaruhi meningkatnya kinerja pegawai tersebut.
- e. Mengingat komunikasi kerja pada Sekretariat Dewan Provinsi Riau mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, maka hendaknya komunikasi yang terjalin antar pegawai benar-benar diperhatikan, dengan demikian diharapkan akan menciptakan suasana kerja yang kompetitif sehingga mampu meningkatkan kinerja yang tinggi.
- f. Dalam mencapai kinerja yang tinggi, perlunya perhatian khususnya terhadap komunikasi yang baik dilingkungan pegawai, pemberian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan pegawai dan pemberian motivasi kepada pegawai, sebab ketiganya tidak bisa berdiri sendiri karena memiliki keterkaitan yang erat dan saling mendorong secara simultan terhadap kinerja pegawai sehingga dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Untuk itu perlu 163 diperhatikan oleh pimpinan Sekretariat Dewan Provinsi Riau agar memberikan perhatian yang serius terhadap kepemimpinan dan komunikasi kerja.
- g. Untuk penelitian selanjutnya lebih menambahkan variabel kepemimpinan dan komunikasi lainnya, seperti demokratis, transaksional dan sebagainya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Serta memilih tempat objek yang lain untuk menambah pembahasan yang lebih luas. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dalam mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk skala yang lebih besar baik dari sisi sampel maupun dari jenis organisasinya.

Keterbatasan Penelitian Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan maka keterbatasan penelitian ini sebagai berikut:

- a. Masih terdapat jawaban kuesioner yang tidak konsisten menurut pengamatan peneliti dilapangan. Karena responden yang cenderung kurang teliti terhadap pernyataan yang ada sehingga terjadi tidak konsisten terhadap jawaban kuesioner. Hal ini bisa diantisipasi peneliti dengan cara mendampingi dan mengawasi responden dalam memilih jawaban agar responden fokus dalam menjawab pernyataan yang ada.
- b. Dalam proses pengambilan data, informasi yang di berikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukan hasil yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuisisionernya. 164
- c. Kurangnya eksplorasi teori yang dapat memperkaya penelitian dan hasil dari penelitian itu sendiri. Peneliti sadar akan hal ini karena keterbatasan waktu dan juga kesibukan lain yang menyita waktu dan pikiran. Menurut peneliti, eksplorasi teori penting untuk menambah khasanah ilmu manajemen khususnya dalam mempelajari teori kinerja.
- d. Penelitian ini jauh dari sempurna, maka untuk penelitian berikutnya untuk menggunakan jenis objek yang berbeda sebagai objek penelitian

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alfian. 2020. Wawasan Kepemimpinan Politik :Perbincangan Kepemimpinan Di Ranah Kekuasaan. PT Penjuru Ilmu Sejati: Bekasi.
- [2] Ansori, M. 2020. Metode Penelitian Kuantitatif Edisi 2. Airlangga University Press: Jakarta.
- [3] Arikunto, Suharsimi, 2021, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas, Rineka Cipta: Jakarta.
- [4] Arni, Muhammad. 2022. Komunikasi Organisasi. Bumi Aksara: Jakarta. As'ad, M. 2019. Psikologi industri, seri umum, sumber daya manusia. Edisi 4. Liberty: Yogyakarta.

- [5] Budihardjo. 2017. Panduan Praktis Penilaian Kinerja Pegawai. Penebar Swadaya Grup: Jakarta.
- [6] Danang, Sunyoto. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Buku Seru: Jakarta.
- [7] Darmawan, D. 2019. Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta: Surabaya.
- [8] Darajat, Achmad Tubagus. 2015. Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini. PT. Refika Aditama: Bandung.
- [9] Fathoni, Abdurrahmat 2016. Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta: Jakarta,
- [10] Farizki, Ressa M. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Medis. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen. ISSN: 2461- 0593. Vol: 6, No: 5.
- [11] Ghozali, I. 2018. Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS, Edisi. Ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- [12] Gibson, James L. Ivancevich John, M dan Domelly James J. 2016. Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, Proses, Alih bahasa Djoerbanwahid, Erlangga: Jakarta.
- [13] Gomes, F. 2015. Manajemen sumber daya manusia. PT. Andi: Yogyakarta.
- [14] Handoko, T. Hani, 2018. Manajemen. Edisi kedua. BPFE: Yogyakarta. 166
- [15] Hasibuan, Malayu S.P, 2017, Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.
- [16] Kartono, Kartini. 2015. Pemimpin dan Kepemimpinan. Cetakan Ke Lima. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- [17] Luthans. Fred. 2016. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. PT. Andi: Yogyakarta.
- [18] Manullang, 2016, Dasar-Dasar Manajemen, Gajah Mada University Press. P.O.BOX 14, Bulak Sumur: Yogyakarta.
- [19] Mathis, Robert L., and John H. Jackson. 2017. Human Resource Management. Tenth Edition. Ohio: South-Western.
- [20] Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. Manajemen Sumber Daya Organisasi. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- [21] Moekijat. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian), Penerbit Mandar Maju: Bandung.
- [22] Northouse, Peter G. 2015. Kepemimpinan: Teori dan Praktik. PT. Indeks. Permata Puri Media: Jakarta. Prawirosentono. S
- [23] uyadi. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Pegawai : Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia. Rajawali Press: Jakarta.
- [24] Ranupandojo & Suad Husnan, 2015, Manajemen Personalia, Edisi Keempat,. BPFE, UGM: Yogyakarta.
- [25] Ruky.Achmad, S. 2017. Sistem Manajemen Kenerja, PT. Gramedia Pustaka. Jakarta.
- [26] Aditama Robbins, S. 2020. Organization Theory : Structure, Design and Applications . Salemba: Jakarta.
- [27] Siagian. Sondang P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara: Jakarta.
- [28] Siswanto. 2017. Pengantar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara: Jakarta.
- [29] Simanjuntak P. 2015. Manajemen Hubungan Industrial. Pustaka Sinar. Harapan: Jakarta.
- [30] Subono, Lewa. 2015. Perilaku Organisasi dan Budaya Organisasi, PT. Refika Aditama: Bandung.
- [31] Sutrisno, Edy 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada. Media Group: Jakarta. 167
- [32] Sutardji, 2016. Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Dee Publish: Yogyakarta.
- [33] Sukoco. Badri, M 2017. Manajemen Perkantoran Modern. Erlangga: Jakarta. Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, R&D: Bandung
- [34] Suprihanto. John. dkk. 2016. Perilaku Organisasional. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta.

- [35] Suwatno dan Priansa, Donni Juni. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis. Alfabeta: Bandung.
- [36] Sedarmayanti. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Refika. Aditama: Bandung.
- [37] Solimun, Achmad, A. dan N. 2017. Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS. UB Press: Jakarta.
- [38] Widodo, S.E. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pusaka Pelajar: Yogyakarta.
- [39] Yukl, Gary. 2015. Leadership in Organizations (7th edition). PT. Indeks: Jakarta. JURNAL
- [40] Ahmad Djuraiddi, 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Universitas Sumatera Utara. Medan
- [41] Ahmad Asep Firdaus, 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Serang. Universitas Bina Bangsa. Banten
- [42] Andre Naufal Azmi, 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perum Bulog Sub Devisi Regional Medan Sumatera Utara. Universitas Sumatera Utara. Medan
- [43] Aris Perdana, 2023. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perum Bulog Sub Devisi Regional Medan Sumatera Utara. Universitas Sumatera Utara. Medan
- [44] Dedi Irwanto, 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di STKIP PGRI Sidoarjo. Universitas Sepuluh November Surabaya.
- [45] Fauzi, Akhmad, 2020. Manajemen Kinerja. Airlangga University Press: Jakarta.
- [46] Fitri Haryanti, 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. UIN Syarif Hidayatullah
- [47] Ferawati. 2015. Tingkat Kepuasan Konsumen Terhadap Kualitas Jasa Pelayanan Fitness Center Gedung Olahraga Universitas Negeri Yogyakarta”. Jurnal Mahasiswi Universitas Negeri Yogyakarta.
- [48] I Made Yudi Anggaran, 2023. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Tabanan. Universitas Udayana Mangkoesoebroto, G. 2016. Ekonomi Publik, Cetakan Ketujuh Belas (3rd ed.). Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- [49] Nadhila Alifi Andarsari, 2023. The Impact of Working Environment on Employee Loyalties with Job Satisfaction as an Intervening Variable. Ilomata International Journal. Vol. 4 No. 1: January 2023
- [50] Rahma Putri Agustin. 2024. The Influence Of The Work Environment And Career Development On Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable In PT. PLN (Persero) ULP Muara Labuh In South Solok. Journal Of Science Education And Management Business. Vol. 3 No. 1 (2024): JOSEMB (Journal Of Science Education And Management Business)
- [51] Sodikin, Ali, 2018. Hubungan Antara Pengetahuan Dan Sikap Dengan Perilaku Perawat Dalam Melakukan Implementasi Surgigal Safety Checklist Di Ruang Operasi Rumah Sakit DR. H. Soewondo Kendal. Journal of Chemical Information and Modeling, 53(9), 1689–1699
- [52] Vira Anjani. 2023. The Influence Of Work Environment And Work Discipline On Employee Performance Through Job Satisfaction As An Intervening Variable. UPMI Proceeding Series, 1(01), 670–676. <https://doi.org/10.55751/ups.v1i01.103> 169
- [53] PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (RI) Nomor 41 tahun 2017 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 1 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Taat Kerja Sekretariat Daerah dan Setwan Provinsi Riau. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.