

**Table Of Content**

**Journal Cover** ..... 2

**Author[s] Statement** ..... 3

**Editorial Team** ..... 4

**Article information** ..... 5

    Check this article update (crossmark) ..... 5

    Check this article impact ..... 5

    Cite this article ..... 5

**Title page** ..... 6

    Article Title ..... 6

    Author information ..... 6

    Abstract ..... 6

**Article content** ..... 7

ISSN (ONLINE) 2598 9928



**INDONESIAN JOURNAL OF LAW AND ECONOMIC**

PUBLISHED BY  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

# Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol 18 No 1 (2023): February  
DOI: <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.838>  
Article type: (Human Resource Management)

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Dr. Wisnu Panggah Setiyono, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([Sinta](#))

### Managing Editor

Rifqi Ridlo Phahlevy , Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([ORCID](#))

### Editors

Noor Fatimah Mediawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Faizal Kurniawan, Universitas Airlangga, Indonesia ([Scopus](#))

M. Zulfa Aulia, Universitas Jambi, Indonesia ([Sinta](#))

Sri Budi Purwaningsih, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Emy Rosnawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Totok Wahyu Abadi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

**Article information**

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

# **The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation, and Job Promotion on Job Satisfaction with Organizational Commitment as an Intervening Variable**

*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*

**Rachmania Anisyahfitri, rachmania3003@gmail.com, (0)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

**Asat Rizal, asatrizal@gmail.com, (1)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

<sup>(1)</sup> Corresponding author

## **Abstract**

This study uses a quantitative approach with a survey method. The sampling technique used simple random sampling. The population in this study amounted to 159 employees and the sample in this study were 61 employees of PT. Candi Baru Sugar Factory in Sidoarjo. Data analysis techniques used Partial Least Square (PLS) with software SmartPLS 3.0. The results of this study prove that there is an effect of transformational leadership on job satisfaction at PT. Candi Baru Sugar Factory, there is an influence of work motivation on job satisfaction at PT. Candi Baru Sugar Factory, there is an effect of promotion on job satisfaction at PT. Candi Baru Sugar Factory, there is an influence of transformational leadership on organizational commitment at PT. Candi Baru Sugar Factory, there is an influence of work motivation on organizational commitment at PT. Candi Baru Sugar Factory, there is an effect of promotion on job satisfaction at PT. Candi Baru Sugar Factory, there is an influence of organizational commitment on job satisfaction at PT. Candi Baru Sugar Factory, there is an effect of transformational leadership on job satisfaction with organizational commitment as an intervening variable at PT. Candi Baru Sugar Factory, there is an effect of work motivation on job satisfaction with organizational commitment as an intervening variable at PT. Candi Baru Sugar Factory, there is an effect of job promotion on job satisfaction with organizational commitment as an intervening variable at PT. Candi Baru Sugar Factory.

Published date: 2023-02-17 00:00:00

## Pendahuluan

Dalam perkembangan bisnis masa kini dan masa yang akan datang sangat bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkompeten sehingga mampu menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk bersaing di tengah arus perubahan yang semakin dinamis. Sumber Daya Manusia (SDM) hendaknya diperlakukan secara adil dan layak serta memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar semangat karyawan dalam bekerja sangat tinggi, Sinambela (2016).

Salah satu sasaran penting dicapai oleh perusahaan dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi, sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jabatan dan posisi mereka. Karyawan yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan komitmen mereka terhadap perusahaan secara keseluruhan. Kepuasan kerja karyawan merupakan suatu faktor yang penting untuk diperhatikan dalam pemeliharaan sumber daya manusia karena kurangnya kepuasan kerja dapat mengakibatkan pemogokan kerja, turunnya kinerja karyawan, mempengaruhi tingkat kehadiran kerja serta pengunduran diri dari pekerjaan. Yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja perusahaan itu sendiri.

Salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam pencapaian kepuasan kerja adalah faktor kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas. Dengan motivasi yang tinggi dari diri sendiri karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan setiap pekerjaan yang diberikan.

Salah satu cara untuk mewujudkan kepuasan kerja bagi karyawan maka perusahaan perlu melakukan adanya promosi jabatan. [1] Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Manfaat dari promosi adalah memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin. Serta bagi karyawan dapat memberikan motivasi untuk bekerja lebih serius lagi. Dengan adanya promosi jabatan karyawan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaannya sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi.

Pentingnya komitmen organisasi sebagai kesediaan individu terlihat dalam organisasi tersebut, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan proses yang berkesinambungan dimana para pelaku organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan keinginan untuk sukses dan sejahtera.

PT. Pabrik Gula Candi Baru sebelumnya merupakan Perusahaan Perorangan yang didirikan pada tanggal 21 Oktober 1911. Pengesahannya sebagai badan hukum terdaftar pada Panitera Pengadilan Negeri di Surabaya No. 122 tanggal 31 Oktober 1911 dengan nama Ny. Suiker Fabrik Tjandi. Berdasarkan RUPS tanggal 8 Februari 1962 nama Perusahaan diubah menjadi PT. Pabrik Gula Tjandi dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. Y.A/5112/1 tanggal 4 Oktober 1962. Berdasarkan akta pernyataan RUPS yang dikukuhkan dengan Akta Perubahan Anggaran Dasar No. 73 tanggal 28 Agustus 1993 yang dibuat oleh Imas Fatimah, S.H., Notaris di Jakarta, nama Perusahaan diubah menjadi PT Pabrik Gula Candi Baru.

Upaya yang dilakukan oleh PT. Pabrik Gula Candi Baru dalam menentukan tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat dari sisi kepemimpinan yang terjadi di PT. Pabrik Gula Candi Baru, adanya hubungan yang terjalin baik antara atasan dengan bawahan, pemimpin dapat menjadi panutan dalam bekerja dan dapat menjadi contoh yang baik untuk karyawan, pemimpin mau menerima pendapat bawahannya dan memperlakukan karyawannya dengan baik. Sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan suatu pekerjaan. Selain itu untuk meningkatkan motivasi kerja, dengan cara memberikan pelatihan dan mengadakan kegiatan rekreasi setiap tahunnya, dengan diadakannya rekreasi diharapkan bisa menjadi tim kerja yang baik antar karyawan. Dengan kegiatan ini karyawan akan merasa dihargai dan lebih loyal terhadap perusahaan.

## Metode Penelitian

### A. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini di PT. PG Candi Baru yang terletak Jl. Raya Candi 10, Kecamatan Candi, Sidoarjo, Jawa Timur.

## B. Populasi dan Sampel

Populasi target dalam penelitian ini yaitu sebanyak 159 karyawan. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *probability sampling*. Teknik sampel yang digunakan adalah teknik *simple random sampling*. Dalam menentukan jumlah minimal sampel penelitian ini menggunakan rumus slovin sehingga sampel dalam penelitian ini adalah 61 responden.

## C. Jenis Sumber data

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ada dua yaitu data primer yang meliputi data kuesioner yang telah disebar kepada responden dan data sekunder yang diperoleh dari PT. PG Candi Baru Sidoarjo meliputi struktur organisasi, profil perusahaan, visi dan misi, dan beserta jumlah karyawan.

## D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari kuesioner yang kemudian diukur menggunakan skala likert. Sedangkan teknik analisis data menggunakan Analisis Structural Equation Model (SEM) dengan software Partial Least Square PLS 3.0 diantaranya analisis deskriptif, outer model yang meliputi convergent validity, discriminant validity, composite reliability, dan one order confirmatory analysis, Outer model yang meliputi (R-Square). Pengujian hipotesis meliputi uji path coefficient, analisis SEM dengan efek mediasi [2].

## E. Kerangka Konseptual

### Figure 1. Kerangka Konseptual

## F. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan pokok permasalahan di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT. PG Candi Baru.
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. PG Candi Baru.
3. Terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pada PT. PG Candi Baru.
4. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada PT. PG Candi Baru.
5. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. PG Candi Baru.
6. Terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap komitmen organisasi pada PT. PG Candi Baru.
7. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. PG Candi Baru.
8. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PG Candi Baru.
9. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PG Candi Baru.
10. Terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PG Candi Baru.

# Hasil dan Pembahasan

## Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

### 1. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

	AVE	Composite Reliability	Crombach's Alpha
X1	0,827	0,950	0,930
X2	0,703	0,922	0,894
X3	0,758	0,926	0,894
Y	0,852	0,945	0,913
Z	0,794	0,920	0,870

Table 1. Convergent Validity

Kriteria *validity* dan *reabilitas* juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas dan nilai *AVE* dari masing-masing variabel. Variabel yang memiliki reliabilitas tinggi jika nilai *composit reliability* di atas 0,7 dan *AVE* berada di 0,5



berdasarkan tabel0dinyatakan0bahwa semua variabel0memenuhi *composit reliability*0karena nilainya di atas angkayang ditetapkan yaitu 0,7 yang sudah memenuhi kriteria reliabel.

2. Uji *Outer Model*

Figure 2. Hasil Uji *Outer Model*

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.KT1	0,937
	X1.KT2	0,905
	X1.KT3	0,876
	X1.KT4	0,919
Motivasi Kerja (X2)	X2.MK1	0,824
	X2.MK2	0,825
	X2.MK3	0,829
	X2.MK4	0,827
	X2.MK5	0885
Promosi Jabatan (X3)	X3.PJ1	0,873
	X3.PJ2	0,868
	X3.PJ3	0,832
	X3.PJ4	0,909
Kepuasan Kerja (Y)	Y.KP1	0,933
	Y.KP2	0,942
	Y.KP3	0,894
Komitmen Organisasi (Z)	Z.KO1	0,870
	Z.KO2	0,917
	Z.KO3	0,885

Table 2. Nilai Loading Konstruk Semua Variabel

Berdasarkan hasil estimasi0loading factor pada0gambar 2 dan gambar 3, nilai item yang dihasilkan oleh0konstruk kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, promosi jabatan, kepuasan kerja dan Komitmen organisasi telah0memenuhi nilai standar0convergent validity karena0semua0faktor bernilai lebih dari00.7, dan dapat disimpulkan0bahwa0seluruh konstruk adalah0valid.

Variabel	Crombach's Alpha	Composite Realibility	(AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,930	0,950	0,827
Motivasi Kerja (X2)	0,894	0,922	0,703
Promosi Jabatan (X3)	0,894	0,926	0,758
Kepuasan Kerja (Y)	0,913	0,945	0,852
Komitmen Organisasi (Z)	0,870	0,920	0,794

Table 3. Konstruk relibilitas dan validitas

Dapat0dilihat0bahwa0semua nilai variabel dalam0pengujian reliabilitas0baik menggunakanoCronbach's Alpha maupun Composite Reliability0memiliki nilai diatas 0.7,0dan pengujian validitaspmenggunakan AVE0dengan nilai lebih darin0.5. Oleh karena itu, dapat disimpulkannbahwa variabel yang diujikan0valid dan reliabel,0sehingga dapat0dilakukan pengujian0model struktural

Evaluasi Model Struktural ( Inner Model )

a. R -Square (R2)

Item	R-Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Y)	0,842	0,830
Komitmen Organisasi (Z)	0,868	0,861

**Table 4.** *R square*

Nilai *R-Square* adalah 0.842 untuk variabel kepuasan kerja, dan 0,868 untuk variabel komitmen organisasi. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, promosi jabatan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap variabel terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 84%, kemudian variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 87%. Dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini.

## Pengujian Hipotesis

### a) Uji *Path coefficient*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1)Kepuasan Kerja (Y)	0,264	0,327	0,197	2,344	0,020
Kepemimpinan Transformasional (X1)Komitmen Organisasi (Z)	0,252	0,294	0,141	2,378	0,017
Motivasi Kerja (X2)Kepuasan Kerja (Y)	0,213	0,013	0,156	2,128	0,034
Motivasi Kerja (X2)Komitmen Organisasi (Z)	0,252	0,136	0,124	2,223	0,022
Promosi Jabatan (X3)Kepuasan Kerja (Y)	0,306	0,282	0,159	2,193	0,044
Promosi Jabatan (X3)Komitmen Organisasi (Z)	0,575	0,544	0,136	4,226	0,000
Komitmen Organisasi (Z)Kepuasan Kerja (Y)	0,406	0,358	0,164	2,476	0,014

**Table 5.** *Hasil t-statistik*

Berdasarkan hasil dari tabel yang ada di atas didapatkan nilai t-statistik di atas 1,96 dan nilai p-value 0,05. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa H<sub>0</sub> ditolak H<sub>a</sub> diterima, yang berarti variabel bebas yang meliputi kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2), promosi jabatan (X3) dan komitmen organisasi (Z) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat kepuasan kerja (Y) dan variabel intervening komitmen organisasi (Z).

Konstruk kepemimpinan transformasional mempunyai nilai t-statistik sebesar 2,344 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values sebesar 0,020 lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja terbukti.

Konstruk motivasi kerja mempunyai nilai t-statistik 2,128 lebih besar dari 1,96 dan mempunyai nilai p-values sebesar 0,034 lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja terbukti.

Konstruk promosi jabatan mempunyai nilai t-statistik sebesar 2,193 yang lebih besar dari 1,96 dan mempunyai nilai p-values sebesar 0,044 lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara promosi jabatan terhadap kepuasan kerja terbukti.

Konstruk komitmen organisasi mempunyai nilai t-statistik sebesar 2,476 lebih besar dari 1,96 dan mempunyai nilai p-values 0,014 lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja terbukti.

b. Pengujian Efek Mediasi

a) Tahap Pertama dan Tahap Kedua

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) Kepuasan Kerja (Y)	0,367	0,421	0,204	2,799	0,007
Motivasi Kerja (X2) Kepuasan Kerja (Y)	0,049	0,041	0,158	2,578	0,012
Promosi Jabatan (X3) Kepuasan Kerja (Y)	0,540	0,482	0,177	3,057	0,002

**Table 6.** Path koefisien tahap pertama

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	TStatistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) Komitmen Organisasi (Z)	0,252	0,294	0,141	2,578	0,012
Motivasi Kerja (X2) Komitmen Organisasi (Z)	0,152	0,136	0,124	2,223	0,032
Promosi Jabatan (X3) Komitmen Organisasi (Z)	0,575	0,544	0,136	4,226	0,000

**Table 7.** Path coefficient tahap kedua

Dapat dilihat pada tabel path koefisien tahap pertama dan tahap kedua menunjukkan nilai statistik di atas 1,96 dan nilai p-value dibawah 0,05, maka syarat pertama dan syarat kedua untuk menguji mediasi terpenuhi dan dapat dilanjutkan pada tahap ketiga.

b) Tahap ketiga

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X1) Kepuasan Kerja (Y)	0,367	0,421	0,204	2,799	0,007
Kepemimpinan Transformasional (X1) Komitmen Organisasi (Z)	0,252	0,294	0,141	2,578	0,012
Motivasi Kerja (X2) Kepuasan Kerja (Y)	0,049	0,041	0,158	2,312	0,028
Motivasi Kerja (X2) Komitmen Organisasi (Z)	0,152	0,136	0,124	2,223	0,032
Promosi Jabatan (X3) Kepuasan Kerja (Y)	0,540	0,482	0,177	3,057	0,002
Promosi Jabatan (X3) Komitmen Organisasi (Z)	0,575	0,544	0,136	4,226	0,000

Komitmen Organisasi (Z) Kepuasan Kerja (Y)	0,406	0,358	0,164	2,476	0,014
--	-------	-------	-------	-------	-------

**Table 8.** Path koefisien tahap ketiga

Tabel 0 menunjukkan 0 bahwa 0 nilai t-statistik komitmen organisasi terhadap kepuasan Kerja signifikan dengan nilai 2,476 lebih besar dari 1,96. Hasil ini 0 menunjukkan bahwa 0 komitmen organisasi memediasi pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengujian ini 0 tidak hanya 0 menguji pengaruh langsung variabel laten eksogen terhadap endogen, 0 juga bertujuan 0 untuk menguji apakah 0 ada pengaruh tidak langsung dari 0 variabel *intervening* (Z) sehingga 0 untuk menjawab ketiga hipotesis sisanya adalah 0 bisa dihitung 0 dengan rumus dan melihat tabel yang 0 disajikan dibawah ini:

= *dirrect effect* X1 terhadap 0 Z + *dirrect effect* Z terhadap Y

= 0,252 + 0,406

= 0,658 atau 66%

1. *Indirect Effect* variabel X1 terhadap Y 0 melalui Z

2. *Indirect Effect* variabel X2 terhadap Y melalui Z

= *dirrect effect* X2 terhadap Z + *dirrect effect* Z terhadap Y

= 0,152 + 0,406

= 0,558 atau 56%

= *dirrect effect* X3 terhadap Z + *dirrect effect* Z 0 terhadap Y

= 0,575 + 0,406

= 0,981 atau 98%

Untuk 0 mengetahui 0 seberapa jauh 0 variabel komitmen organisasi memediasi hubungan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja dapat 0 dilihat 0 dari 0 tabel *spesifict indirect effect*.

c) Tahap Keempat

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 Y Z	0,102	0,095	0,052	2,095	0,042
X2 Y Z	0,206	0,054	0,060	2,112	0,036
X3 Y Z	0,234	0,201	0,108	2,160	0,031

**Table 9.** *Spesific indirect effect*

Berdasarkan 0 tabel 0 *Spesific indirect effect* menunjukkan 0 bahwa hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerjanya 0 di mediasi oleh komitmen organisasi masih 0 signifikan dengan nilai 0 t-statistik sebesar 2,095 lebih dari 1,96. 0 Hal ini 0 berarti 0 komitmen organisasi berperan 0 sebagai partial control. 0 Dan variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerjanya 0 memiliki 0 pengaruh yang signifikan dengan 0 nilai t-statistik sebesar 2,112 lebih besar dari 0 1,96, 0 dan 0 juga 0 variabel promosi jabatan terhadap kepuasan kerjanya 0 memiliki 0 pengaruh yang signifikan dengan 0 nilai sebesar 2,160 lebih besar dari 1,96.

Dengan 0 demikian 0 pada 0 pengujian tahap akhir, 0 jika 0 pengaruh variabel eksogen terhadap endogen signifikan dan 0 pengaruh variabel mediasi 0 terhadap variabel endogen signifikan 0 pada t-statistik > 1,96 0 maka dapat 0 dinyatakan 0 bahwa 0 variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Pembahasan**

## 1. H1: 0 Terdapat 0 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. PG Candi Baru

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PG Candi Baru,serta memiliki hubungan signifikan. Sehingga semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin baik juga kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional PT. PG Candi Baru sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan pemimpin dapat menyelesaikan masalah, pemimpin memperlihatkan sikap optimis kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan, pemimpin memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan kreativitas, pemimpin mempercayakan tugas kepada karyawannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori [3] menjelaskan perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan akan merasakan dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh yang hasil penelitiannya membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 2. H2: 0 Terdapat 0 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. PG Candi Baru

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PG Candi Baru,serta memiliki hubungan signifikan. Sehingga semakin tinggi motivasi kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Artinya motivasi kerja karyawan PT. PG Candi Baru sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya jam istirahat dan libur cuti sesuai dengan ketentuan yang berlaku, perlengkapan dan peralatan bekerja di perusahaan ini cukup aman dan memadai untuk digunakan, pengabdian karyawan selama bekerja di perusahaan ini diakui oleh atasan, dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi,serta pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori [1] menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [5] yang hasil penelitiannya membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 3. H3: Terdapat Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. PG Candi Baru

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PG Candi Baru,serta memiliki hubungan signifikan. Sehingga tinggi promosi jabatan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Artinya promosi jabatan karyawan PT. PG Candi Baru sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya pendidikan dijadikan pertimbangan dalam promosi jabatan, pengalaman kerja yang lebih baik sehingga diprioritaskan untuk dipromosikan, penilaian hasil kerja tahunan digunakan sebagai dasar kenaikan jabatan,serta memiliki kerja sama yang baik dalam perusahaan baik kepada teman, atasan maupun bawahan. Penelitiannya membuktikan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif memediasi pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori [6] promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari pengembangan karyawan secara formal yang bertujuan untuk memberi motivasi kepada karyawan tertentu agar lebih meningkatkan kepuasan kerjanya sesuai tuntutan perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [7] membuktikan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 4. H4: 0 Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. PG Candi Baru Sidoarjo

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. PG Candi Baru,serta memiliki hubungan signifikan. Sehingga semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Artinya kepemimpinan transformasional PT. PG Candi Baru sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan pemimpin dapat menyelesaikan masalah, pemimpin memperlihatkan sikap optimis kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan, pemimpin memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan kreativitas, pemimpin mempercayakan tugas kepada karyawannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori [8] bahwa komitmen karyawan sering kali muncul dari pemimpin yang memberikan visi secara jelas yang dengan hasrat tinggi mengkomunikasikan daftar kegiatan dan tujuannya kepada karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [11] membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

## 5. H5: 0 Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. PG Candi Baru

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. PG Candi Baru,serta memiliki hubungan signifikan. Sehingga semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi juga komitmen organisasi. Artinya motivasi kerja karyawan PT. PG Candi Baru sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya jam istirahat dan libur cuti sesuai dengan ketentuan yang berlaku, perlengkapan dan peralatan bekerja di perusahaan ini cukup aman dan memadai untuk digunakan, pengabdian karyawan selama bekerja di perusahaan ini diakui oleh atasan, dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi,serta pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan

kemampuan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori [9] menyatakan bahwa anggota dalam suatu organisasi yang memiliki komitmen tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [10] menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

## 6. H6: Terdapat Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. PG Candi Baru

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. PG Candi Baru, serta memiliki hubungan signifikan. Sehingga semakin baik promosi jabatan maka akan semakin tinggi komitmen organisasi. Artinya promosi jabatan karyawan PT. PG Candi Baru sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya pendidikan dijadikan pertimbangan dalam promosi jabatan, pengalaman kerja yang lebih baik sehingga diprioritaskan untuk dipromosikan, penilaian hasil kerja tahunan digunakan sebagai dasar kenaikan jabatan, serta memiliki kerja sama yang baik dalam perusahaan baik kepada teman, atasan maupun bawahan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori [12] komitmen organisasi dapat dianggap sebagai tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat karyawan bekerja dan kemauan bekerja atas nama atau untuk kepentingan organisasi dan kemungkinannya mempertahankan keanggotaannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [13] membuktikan bahwa promosi jabatan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

## 7. H7: Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. PG Candi Baru

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PG Candi Baru, serta memiliki hubungan signifikan. Sehingga semakin baik komitmen organisasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Artinya komitmen organisasi karyawan PT. PG Candi Baru sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya karyawan merasa nyaman menjalankan pekerjaan sehari-hari, karyawan dapat bertahan karena imbalan yang diterima sesuai dengan beban kerja, karyawan selalu melaksanakan tugas dengan baik yang dibebankan perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori [14] mengungkapkan bahwa karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [15] membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 8. H8: Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PG Candi Baru

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PG Candi Baru, serta memiliki hubungan signifikan. Sehingga variabel kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan pada perusahaan ini cukup tinggi, hal ini meningkatkan komitmen organisasi dan karyawan bekerja dengan puas. Artinya kepemimpinan transformasional PT. PG Candi Baru sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan pemimpin dapat menyelesaikan masalah, pemimpin memperlihatkan sikap optimis kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan, pemimpin memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan kreativitas, pemimpin mempercayakan tugas kepada karyawannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori [16] menyatakan bahwa seorang pemimpin yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan dalam memandang pekerjaan, pemimpin yang mengatakan visi, misi dan tujuan organisasi kepada karyawan dilakukan agar berbagi pengetahuan tentang tujuan organisasi, hal ini akan meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasi karyawan sehingga karyawan merasa puas. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [17] membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

## 9. H9: Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PG Candi Baru

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PG Candi Baru, serta memiliki hubungan signifikan. Sehingga motivasi kerja yang dirasakan karyawan pada perusahaan ini sudah cukup baik, dan dapat meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, hal ini membuat karyawan merasa puas dalam bekerja. Artinya motivasi kerja karyawan PT. PG Candi Baru sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya jam istirahat dan libur cuti sesuai dengan ketentuan yang berlaku, perlengkapan dan peralatan bekerja di perusahaan ini cukup aman dan memadai untuk digunakan, pengabdian karyawan selama bekerja di perusahaan ini diakui oleh atasan, dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, serta pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori [1] menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

## 10. H10: Terdapat Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PG Candi Baru .

Berdasarkan hasil analisis data membuktikan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PG Candi Baru,serta memiliki hubungan signifikan. Sehingga promosi jabatan yang dirasakan karyawan pada perusahaan ini sudah cukup baik, dan dapat meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, hal ini membuat karyawan merasa puas dalam bekerja. Artinya promosi jabatan karyawan PT. PG Candi Baru sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya pendidikan dijadikan pertimbangan dalam promosi jabatan, pengalaman kerja yang lebih baik sehingga diprioritaskan untuk dipromosikan, penilaian hasil kerja tahunan digunakan sebagai dasar kenaikan jabatan,serta memiliki kerja sama yang baik dalam perusahaan baik kepada teman, atasan maupun bawahan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori [18] menyatakan bahwa promosi jabatan merupakan perpindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

## Simpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional terdapat pengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PG Candi Baru dan memiliki hubungan signifikan.
2. Motivasi kerja terdapat pengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PG Candi Baru dan memiliki hubungan signifikan.
3. Promosi jabatan terdapat pengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PG Candi Baru dan memiliki hubungan signifikan.
4. Kepemimpinan transformasional terdapat pengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. PG Candi Baru dan memiliki hubungan signifikan.
5. Motivasi kerja terdapat pengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. PG Candi Baru dan memiliki hubungan signifikan.
6. Promosi jabatan terdapat pengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. PG Candi Baru dan memiliki hubungan signifikan.
7. Komitmen organisasi terdapat pengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PG Candi Baru dan memiliki hubungan signifikan.
8. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PG Candi Baru dan memiliki hubungan signifikan.
9. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PG Candi Baru dan memiliki hubungan signifikan.
10. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. PG Candi Baru dan memiliki hubungan signifikan.

## References

1. Hasibuan. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi aksara. Jakarta.
2. Sugiyono. (2016). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta. Bandung.
3. Retnaningsih. (2007). Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. Jurnal profit. Vol. 7, 127-136.
4. Zulkarnaen & I Nyoman Sudarma. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Restoran Warung Taulan Badung. E-Jurnal Manajemen Unud. Vol. 7. No. 1. ISSN: 2302-8912.
5. Andari & Nafiudin. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Penilaian Prestasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Surya Indah Persada Indonesia Di Kota Serang. Jurnal Ekonomi Vokasi. Vol. 2. No 2. ISSN: 2622-4240.
6. Suratman, (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
7. Silviana & Sri. (2018). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Perwita Margasakti Jakarta. Jurnal Visionida. Vol. 4. No. 1.
8. Alwi, Syafaruddin. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Keunggulan Kompetitif. BPFE UGM, Yogyakarta.
9. Mowday, Richard T. et. al., 1982. Employee - Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment Absentism And Turnover. Academic Press Inc., New York.
10. Saputra, I Dewa Nyoman Sidan & A.A, Ayu Sriathi. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. E-Jurnal Manajemen Unud. Vol.7, No.9. ISSN: 2302-8912. DOI: 10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i09.pl.
11. Sari, dkk. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan komitmen Organisasional Studi Di Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Univesitas Udayana. Vol. 6. No. 1. ISSN : 2337-3067.
12. Jex, Steve M, Thomas W. Britt, 2008. Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach, 2 nd

edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

13. Siamto Wahadi. (2018) Pengaruh Stres Kerja, Promosi Dan Turnover Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Sejahtera Bersama Cabang Bogor. *Jurnal Disrupsi Bisnis*. Vol 1. No. 1. ISSN 2621-797.
14. Mathis, L Robert & Jackson, H Jhon. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
15. Sohail, A., Safdar, R., Saleem, S., Ansar, S., & Azeem, M. (2014). Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of Education Industry in Pakistan). *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Vol. 14, Issue. 6, 41- 46.
16. Avolio B.J., et al. (2004). "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 25: pp. 951-968.
17. Fitri, Eryana. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Balu Oto Work Yogyakarta. *Jurnal Ekobis Dewantara*. Vol 1. No. 7.
18. Siagian. Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta.