

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA APARATUR SIPIL NEGARA KEMENTERIAN PERDAGANGAN REPUBLIK INDONESIA

Ardelany Verameta¹⁾, Irma Listiani²⁾, Rosdiana Sijabat³⁾

¹⁾²⁾ Universitas Pelita Harapan, Jakarta; ³⁾ Unika Atma Jaya Jakarta

e-mail:

¹⁾ ardelany.verameta@gmail.com

²⁾ irma28listiani@gmail.com

³⁾ rosdiana.sijabat@atmajaya.ac.id (corresponding author)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dimediasi kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan responden sebanyak 360 orang ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Kuesioner penelitian ini terdiri dari 18 pertanyaan tertutup dengan menggunakan Skala Likert 1-5 dan 3 pertanyaan terbuka. Data yang terkumpul kemudian diuji validitas dan reliabilitas, lalu dianalisis dengan metode *Structural Equation Modelling* berbasis PLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN. Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja ASN.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, kepuasan kerja, kinerja karyawan

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of transformational leadership and career development on the State Civil Service (ASN) performance mediated by job satisfaction. This study uses a quantitative approach using 360 respondents as ASN in the Ministry of Trade of the Republic of Indonesia. The research questionnaire consisted of 18 closed questions using a Likert scale of 1-5 and 3 open questions. The collected data were then tested for validity and reliability, then analyzed using the Structural Equation Modelling method based on PLS version 3.0. The results showed that transformational leadership and career development positively and significantly affect job satisfaction. Career development and job satisfaction have a positive and significant effect on ASN performance. Transformational leadership has no positive and insignificant effect on ASN performance. Job satisfaction can mediate the relationship between transformational leadership and ASN performance. Job satisfaction has a positive and significant effect in mediating the relationship between career development and ASN performance.

Keywords: Transformational leadership, career development, job satisfaction, employee performance.

1. PENDAHULUAN

Indonesia akan memasuki bonus demografi diperkirakan tahun 2030 - 2040 yaitu jumlah penduduk usia produktif akan meningkat secara signifikan ([http://www/bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id)). Jumlah penduduk Indonesia yang besar harus dipandang sebagai modal bangsa yang utama dan perlu penguatan

komitmen pemerintah terhadap kebijakan peningkatan sumber daya manusia (<https://www.finance.detik.com>).

Indonesia butuh SDM yang punya kompetensi dalam bidangnya masing – masing. Untuk itu modal terkuat yang harus dimiliki oleh Indonesia yaitu pembangunan SDM. Sektor manusia pada instansi pemerintah disebut

Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sehingga pelayanan publik dapat terselenggara dengan baik. Pemantauan manajemen kinerja PNS telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam kurun waktu 2 (dua) tahun 2018 - 2019. BKN melakukan pemantauan ini untuk melihat penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Hasil pemantauan tersebut diperoleh data yaitu:

Tabel 1. Evaluasi Manajemen Kinerja PNS

Kategori	Persentase
Sangat baik	3,3%
Baik	35%
Cukup	50%
Buruk	11,7%

Sumber: <https://www.bkn.go.id> (2020).

Hasil evaluasi pada Tabel 1 menunjukkan bahwa masih banyaknya kinerja PNS di bawah kategori baik yaitu kategori cukup sebesar 50% dan kategori buruk sebesar 11,7%. Beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja para PNS bisa dikarenakan faktor pengisian jabatan di dalam instansi pemerintah tidak berdasarkan kompetensi (<https://mediaindonesia.com>). Faktor lainnya yaitu generasi lama di lingkungan PNS tidak berkeinginan untuk memperbaiki kualitasnya sehingga mempersulit dalam pelaksanaan birokrasi organisasi yang berjalan gesit dan tepat pada waktunya. Banyaknya faktor yang menyebabkan buruknya kinerja ASN menyebabkan ASN tidak merasa sebagai abdi negara yang harus melayani masyarakat dan hanya mencari keuntungan pribadi.

Fenomena buruknya terkait kinerja ASN di Indonesia sangat membutuhkan perhatian sehingga pemerintah merasa perlu melakukan reformasi terhadap birokrasi. Pelaksanaan reformasi birokrasi merupakan tugas dari seluruh instansi dan masyarakat yang ada di Indonesia. Kementerian Perdagangan telah melaksanakan reformasi birokrasi dengan melakukan perampingan jabatan untuk eselon III dan IV. Penyelarasan kebijakan penyederhanaan birokrasi ini perlu penyesuaian diri para ASN dengan struktur organisasi yang dinamis, *agile*, dan profesional dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik sesuai surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 393 tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi. Terciptanya tata kelola pegawai yang baik adalah dasar dari harapan organisasi agar mendapat pegawai yang mempunyai kinerja yang sesuai (Wiswari & Sudibya, 2016).

Ada sejumlah faktor yang dapat menciptakan kinerja dengan baik, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Menurut Susanto (2019), gaya kepemimpinan yaitu cara pemimpin dengan memberikan sebuah petunjuk, perencanaan, dan motivasi kepada anak buahnya. Penelitian sebelumnya terkait studi kepemimpinan menemukan bahwa gaya kepemimpinan mencakup dari transformasional, transaksional, dan *Laissez-faire* (Zhu *et al*, 2018). Penerapan kepemimpinan transformasional di setiap organisasi akan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kemudian akan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan tersebut dan kinerja dari pekerja (Chandrasekara, 2019).

Faktor kedua yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai adalah pengembangan karir (Nyambura *et*

al., 2017). Pengembangan karir merupakan aspek fundamental untuk organisasi dalam mencocokkan antara tujuan karir individu dan organisasi (Mwashila, 2017). Adanya pengembangan karir pegawai yang baik dalam sebuah organisasi akan menciptakan kepastian karir yang dapat diraih di masa depan sehingga pada akhirnya pegawai akan memberikan kinerja optimal (Balbed & Sintaasih, 2019).

Satu diantara aspek yang juga berdampak pada kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Menurut Hilyati *et al.*, (2018) tingginya kepuasan kerja yang dimiliki oleh tenaga kerja akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja, dan sebaliknya tenaga kerja yang rendah tingkat kepuasan kerjanya maka akan terjadi penurunan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat menjadi variabel *intervening* selain sebagai variabel *independen* (Kriswanti, 2017).

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka dilakukan sebuah survei secara sederhana terlebih dahulu untuk membantu mengetahui fenomena yang terjadi di lapangan terkait praktik kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir dalam mempengaruhi kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja. Survei sederhana dilakukan pada tanggal 11 Agustus 2020 sampai 12 Agustus 2020 kepada 30 responden. Hasil survei ditunjukkan bahwa sebesar 60% responden merasa bahwa kepemimpinan tidak memiliki kaitan erat dengan kinerja, 56,7% responden merasa bahwa pengembangan karir tidak memiliki asosiasi dengan kinerja, dan sisanya 53,3% responden merasa bahwa organisasi belum memperhatikan pengembangan karir secara jelas. Hasil survei sederhana ini tidak ditemukan kesesuaian dengan hasil penelitian terdahulu dan literatur yang ada yang menyebutkan bahwa kepemimpinan

transformasional dan pengembangan karir berpengaruh pada kepuasan dan kinerja pegawai. Dari temuan ini, maka dilakukan penelitian mendalam untuk mengkaji lebih lanjut fenomena yang ditemukan, yakni dengan meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja ASN dengan mediasi kepuasan kerja di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

2. TINJAUAN LITERATUR

2.1 Kepemimpinan Transformasional

Berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi menyebabkan organisasi semakin kompleks dan mengalami perubahan (Siagian, 2018). Organisasi baik sektor publik atau sektor privat perlu mempersiapkan sumber daya manusia untuk mendukung kinerja di dalam organisasi. Suatu organisasi selalu dipimpin oleh pemimpin yang berfungsi untuk mengendalikan jalannya organisasi. Sunyoto dan Susanti (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah keahlian yang dapat berdampak kepada perilaku bawahan untuk pencapaian visi dan misi organisasi. Seorang pimpinan di dalam organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang beragam. Satu diantara gaya kepemimpinan yang dapat dilakukan untuk menggerakkan bawahannya sehingga dapat menjalankan kewajibannya yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dicetuskan pertama kali oleh Burn (1978) kemudian dikembangkan oleh Bass (1958, 1996) dalam Sunyoto dan Susanti (2019). Seorang pemimpin transformasional sebagai kepemimpinan partisipatif dan tidak statis namun *agile* atau bebas bergerak untuk menyesuaikan diri dengan permasalahan dan perubahan di dalam organisasi (Juhro, 2019). Pendapat selanjutnya bahwa kepemimpinan

transformasional yaitu pemimpin yang mampu memberikan pengaruh yang baik dalam peningkatan kinerja karyawan (Angelina, 2018). Seorang pemimpin transformasional dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat aspek atau dimensi yang disebut *the four I's* (4I) diantaranya *idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration*, serta *intellectual stimulation* (Bass & Avolio, 1994). Pemenuhan aspek 4I tersebut akan berdampak pada meningkatnya moralitas, produktivitas meningkat, kepuasan meningkat, *turnover* menurun, organisasi berjalan lebih efektif, ketidakhadiran berkurang, serta bawahan mampu beradaptasi kepada organisasi secara luas.

2.2 Pengembangan Karir

Karir adalah pekerjaan yang berasal dari hasil pelatihan atau pendidikan yang dilakukan seseorang dalam kurun waktu tertentu (Sinambela, 2016). Karir merupakan perkembangan terkait jabatan dari pekerjaan yang diduduki oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi dalam sepanjang hidupnya dimulai dari staf hingga pimpinan paling atas (Mathis dalam Busro, 2019). Pengembangan karir dapat dilakukan oleh organisasi dengan cara memberikan tugas belajar, pelatihan pegawai baik di dalam maupun luar negeri, *benchmarking*, *workshop*, dan pelatihan kepemimpinan. Pengembangan karir menggambarkan adanya peningkatan status seorang pegawai dalam organisasi melalui jalur karir yang telah ditentukan oleh organisasi (Robbins & Judge, 2017). Pengembangan karir dapat memberikan manfaat yang berguna untuk seorang pegawai serta bagi organisasi (Busro, 2019). Davis dan Werther (1994) dalam Sinambela (2016) mengemukakan lima faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir seorang pegawai yaitu keadilan dalam karir, perhatian dari atasan,

kesadaran akan kesempatan, minat kerja dan kepuasan karir. Busro (2019) mengemukakan kontribusi atasan dalam organisasi sangat berpengaruh pada hubungan pengembangan karir karena berkaitan untuk membantu pegawai dalam kenaikan pangkat, memberikan program pelatihan atas biaya organisasi, mengadakan berbagai program peningkatan disiplin, serta memberikan promosi untuk menduduki jabatan tertentu berdasarkan keadilan tanpa adanya diskriminasi.

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif tentang suatu pekerjaan berdasarkan hasil evaluasi (Robbins & Judge, 2017). Handoko dalam Sutrisno (2019), mengemukakan kepuasan kerja adalah bentuk emosi dari seorang pegawai baik yang bersifat memuaskan maupun tidak memuaskan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual karena pada dasarnya setiap pribadi seorang individu mempunyai perbedaan dalam hal tingkat kepuasan yang disesuaikan dengan pribadi masing-masing. Menurut Robbins dalam Indrasari (2017), kepuasan kerja dipengaruhi oleh empat faktor. Pertama, pegawai akan merasa puas apabila diberi kesempatan dalam menggunakan seluruh potensi yang dimiliki untuk melaksanakan pekerjaannya. Kedua, apabila kompensasi yang diterima diberikan secara adil dan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi jabatan. Ketiga, kondisi lingkungan kerja baik dan aman bagi keselamatan dirinya. Keempat, adanya dukungan positif dari sesama rekan kerja dan sikap atasan. Faktor yang ada dalam individu pegawai itu sendiri akan mempengaruhi penilaian positif terhadap pekerjaan yang dilakukan

sehingga akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja.

2.4 Kinerja

Salah satu kunci keberhasilan organisasi agar berkembang, tumbuh, serta mempunyai keunggulan maka perlu dilakukan upaya dengan cara mengarahkan serta menjalankan kinerja terbaik di dalam organisasi (Putra & Surya, 2020). Mangkunegara dalam Indrasari (2017) mengemukakan bahwa kinerja merupakan dampak atau hasil dari bekerja yang dilakukan pegawai sebagai bentuk tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Pendapat selanjutnya dari Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2016) kinerja adalah hasil dari kegiatan yang erat kaitannya dengan capaian strategis suatu organisasi, kepuasan pelanggan serta keikutsertaan pada perekonomian. Kinerja seseorang yang baik dapat diketahui melalui hasil kerjanya yaitu telah mengikuti parameter kinerja organisasi dan dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut (Sudibya, 2019). Oleh karena itu, organisasi selalu melakukan peningkatan hasil kerja pegawainya sehingga target utama organisasi dapat tercapai. Simamora dalam Mangkunegara (2019) mengatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu atribut individu, upaya kerja (*work effort*), dan dukungan organisasi. Sedangkan menurut Gibson *et al.*, dalam Indrasari (2017), terdapat tiga seperangkat variabel yang dapat mempengaruhi tingkah laku dan hasil kerja. Faktor pertama yaitu variabel individual yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang serta demografis. Faktor kedua yaitu sumber daya, *leadership*, kompensasi, struktur, dan serta rancangan pekerjaan. Faktor ketiga yaitu psikologi, terdiri dari pengertian, tindakan, belajar, karakter serta motivasi.

2.5 Kaitan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai karena gaya kepemimpinan yang tidak hanya memimpin bawahannya, tetapi juga dapat menjadi seorang motivator untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada organisasi (Zeindra & Lukito, 2020). Putra dan Surya (2020) menyatakan bahwa seorang karyawan yang merasa puas akan terdorong untuk menjadi pekerja yang produktif dan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Penelitian Waruwu (2018), Alshehhi *et al.*, (2019), dan Angelina (2018) dikatakan pula bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan baik maka kepuasan pegawai akan meningkat.

H₁: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

2.6 Kaitan Antara Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja

Kriswanti (2017) melakukan penelitian pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik pengembangan karir yang dilakukan oleh pegawai, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang dicapai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ramdhan (2016), Ayuningtyas dan Djastuti (2017), Hilyati *et al.*, (2018), Akhmal *et al.*, (2018) bahwa pengembangan karir memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Ghofur *et al.*, (2017) menunjukkan bahwa, pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena peluang yang diberikan kepada pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja.

H₂: Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

2.7 Kaitan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja

Arthawan dan Mujiati (2017) menemukan bahwa peningkatan terhadap kepuasan kerja akan tercapai apabila harapan dan kebutuhan karyawan seimbang dengan apa yang sudah dikerjakan. Penelitian Angelina (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan mempunyai hubungan erat. Putra dan Surya (2020) dalam penelitiannya disebutkan bahwa ada permasalahan kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan Toyota AUTO 2000 Denpasar terkait bonus yang diberikan oleh atasan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Ayuningtyas dan Djastuti (2017), Ghofur *et al.*, (2017), dan Ardiansyah dan Purba (2015) dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

2.8 Kaitan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Peran figur atasan diperlukan jika ingin meningkatkan hasil penjualan karyawan (Putra & Surya, 2020). Sejalan dengan pendapat tersebut bahwa Arthawan dan Mujiati (2017) mengatakan bahwa ada beberapa hal yang bisa mengakibatkan kinerja pegawai mengalami penurunan diantaranya yaitu gaya kepemimpinan. Al Zefeiti (2017) juga berpendapat serupa bahwa dimensi kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Penelitian Angelina (2018), Zeindra dan Lukito (2020), dan Waruwu (2018) menunjukkan bahwa komponen kepemimpinan transformasional muncul sebagai faktor penyebab dan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

H₄: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

2.9 Kaitan Antara Pengembangan Karir dan Kinerja

Balbed dan Sintaasih (2019) berargumen bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karena pegawai memiliki keinginan yang besar untuk mendapatkan promosi di tempatnya bekerja serta pimpinan yang selalu memberikan kontribusi untuk pengembangan karir pegawainya sehingga berpengaruh pada kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Utama (2016) Kriswanti (2017), Ayuningtyas dan Djastuti (2017), pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang bermakna bahwa apabila pengembangan karir semakin baik maka kinerja pegawai

juga akan menjadi lebih baik. Hilyati *et al.*, (2018), Saehu (2018) juga berpendapat serupa bahwa pengembangan karir yang baik dalam organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dinyatakan oleh Kakui dan Gachunga (2016) bahwa pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

2.10 Kaitan Kepuasan Kerja dalam Memediasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Zeindra dan Lukito (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan transformasional tanpa terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja. Waruwu (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memberikan efek mediasi secara parsial terhadap kepemimpinan dan kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian Putra dan Surya (2020) menyatakan peran kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kepuasan kerja juga akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Alshehhi *et al.*, (2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi secara positif dan signifikan pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

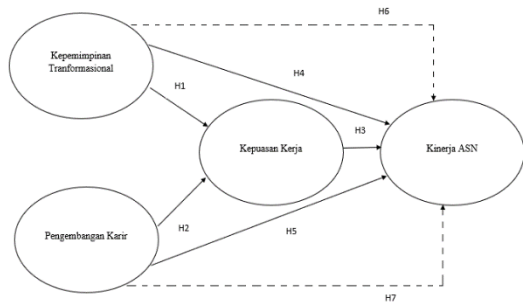
H6: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN yang dimediasi oleh kepuasan kerja di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

2.11 Kaitan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Antara Pengembangan Karir dan Kinerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hilyati *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kriswanti (2017), kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai karena organisasi yang memperhatikan pemenuhan hak promosi bagi pegawai, akan meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian Ghofur *et al.*, (2017), pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja lebih besar banding dengan pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

H7: Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja ASN yang dimediasi oleh kepuasan kerja di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas, maka model penelitian berikut dibangun.



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: dikembangkan dari penelitian terdahulu.

3 METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian verifikatif adalah penelitian untuk menguji kembali suatu teori atau hasil penelitian sebelumnya, sehingga hasil penelitian ini dapat memperkuat atau justru menggugurkan teori atau hasil penelitian sebelumnya (Suliyanto, 2018). Suliyanto (2018) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai penelitian yang didasarkan pada data kuantitatif yaitu data yang berupa angka atau bilangan. Sampel pada penelitian ini adalah ASN yang bekerja di Kementerian Perdagangan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling* sebagai teknik pengambilan sampel.

Jenis *non-probability sampling* yang digunakan adalah *accidental sampling* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yang berarti siapa saja yang secara kebetulan atau *incidental* bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2018). Jumlah minimal responden menggunakan rumus Slovin karena jumlah populasi dalam penelitian ini diketahui secara pasti. Berikut perhitungan menggunakan rumus Slovin:

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

Keterangan:

n = ukuran sampel minimal

N = ukuran populasi

d = toleransi kesalahan (*sampling error*)

$$N = \frac{3.577}{1 + 3.577}$$

(0,05)

$$= 359,7687 \text{ dibulatkan menjadi } 360 \text{ atau lebih}$$

Berdasarkan rumus Slovin, melalui jumlah minimal responden dalam penelitian ini sebanyak 360 responden. Metode pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner dengan menggunakan aplikasi Google Formulir yang diberikan secara langsung kepada responden dengan menggunakan media email maupun aplikasi WhatsApp. Pernyataan kuesioner dalam penelitian ini dibentuk dalam skala Likert untuk mengukur tanggapan atas respons seseorang tentang objek sosial (Suliyanto, 2018). Rentang skor yang digunakan dimulai dari skor 1 untuk mewakili pernyataan sangat tidak setuju hingga skor lima untuk mewakili pernyataan sangat setuju (Sugiyono, 2018).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan perangkat lunak statistik pendukungnya yaitu SmartPLS 3.0. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau yang disebut *inner model* (Ghozali & Latan, 2015). Analisis terhadap model pengukuran dilakukan dengan memeriksa nilai validitas konvergen, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Sedangkan model struktural dilakukan dengan uji *R-squared* (R^2), *effect size* (f^2), dan *predictive relevance* (Q^2). Uji mediasi juga dilakukan dalam penelitian ini untuk melihat adanya pengaruh langsung dari

variabel eksogen terhadap variabel endogen.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner menggunakan Google Formulir dikarenakan situasi pandemi covid-19 dan untuk mempermudah para responden dalam mengisi lembar jawaban. Hasil penyebaran kuesioner didapat sebanyak 360 orang responden yang merupakan ASN dari Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Tabel 2 menyajikan karakteristik responden, dimana mayoritas responden adalah PNS (88,9%) sedangkan non PNS hanya sebesar 11,1%. Sebagian besar jabatan responden adalah pelaksana sebesar 37,2% dengan status perkawinan telah menikah sebesar 82,8%. Dari sisi usia, responden terbanyak berada pada rentang usia 31 sampai 40 tahun (58,3%) dengan masa kerja di atas 10 tahun sebanyak 54,4% serta latar belakang pendidikan paling banyak adalah S2 sebesar 51,1%.

Tabel 2. Profil Responden

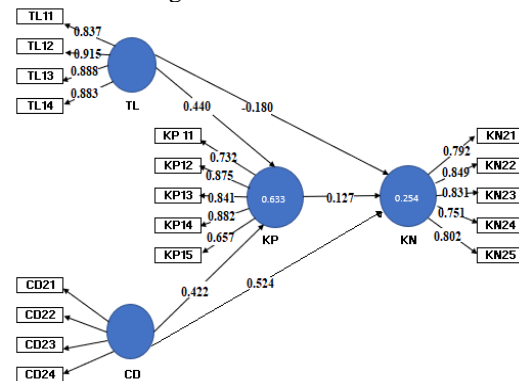
Karakteristik	Kategori Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Status	PNS	320	88,9%
	PPPK (Honorer dan Tenaga Pendukung)	40	11,1%
Jabatan	Eselon III	42	11,7%
	Eselon IV	82	22,8%
	Fungsional	95	26,4%
	Pelaksana	134	37,2%
	Tidak diisi	7	1,9%
Jenis Kelamin	Laki-laki	179	49,7%
	Perempuan	181	50,3%
Status Perkawinan	Menikah	298	82,8%
	Belum Menikah	62	17,2%
Usia	21-30 tahun	50	13,9%
	31-40 tahun	210	58,3%
	41-50 tahun	76	21,1%
	51-58 tahun	24	6,7%
Masa Kerja	< 1 tahun	1	0,3%
	1-3 tahun	31	8,6%
	4-6 tahun	61	16,9%
	7-10 tahun	71	19,7%
	>10 tahun	196	54,4%
Pendidikan Terakhir	SMA/Diploma	26	7,2%
	S1	148	41,1%
	S2	184	51,1%
	S3	2	0,6%

Sumber: Data Diolah (2020).

4.1 Analisis Data Penelitian Outer Model

Berikut ini disajikan model pengukuran (*outer model*) dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya, ditampilkan model pengukuran (*outer model*) berdasarkan masing - masing variabel yang dipakai dalam penelitian ini.

Gambar 2. Diagram Jalur Model Awal



Sumber: Data Diolah (2020).

Berdasarkan hasil olahan data menggunakan *software* SmartPLS 3.0, parameter uji validitas konvergen diketahui berupa *outer loading* dan AVE. *Outer loading* yang dihasilkan sebagai berikut.

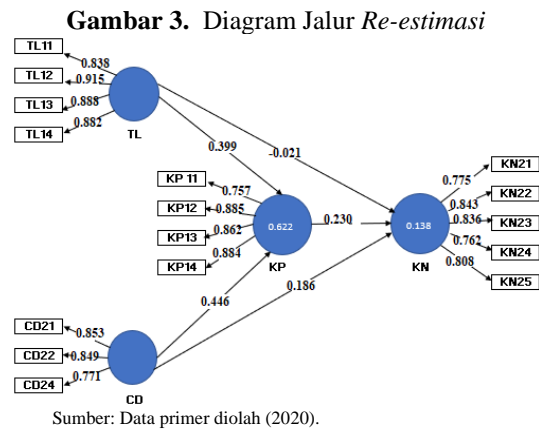
Tabel 3. *Outer Loading*

	Pengembangan Karir	Kinerja	Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformatif
CD21	0.790			
CD22	0.796			
CD23	0.659			
CD24	0.764			
KN21		0.792		
KN22		0.849		
KN23		0.831		
KN24		0.751		
KN25		0.802		
KP11			0.732	
KP12			0.875	
KP13			0.841	
KP14			0.882	
KP15			0.657	
TL11				0.837
TL12				0.915
TL13				0.888
TL14				0.883

Sumber: Data Diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 3 diketahui terdapat nilai faktor *loading* dari indikator memiliki nilai lebih kecil dari 0,70 yaitu

indikator CD23 dan KP15. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak valid sebagai alat ukur, sehingga perlu dilakukan *re-estimasi* yang dapat dilihat pada Gambar 3. dan Tabel 4.



Tabel 4. *Outer Loading* Hasil *Re-estimasi*

	Pengembangan Karir	Kinerja	Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Transformasional
CD21	0.853			
CD22	0.849			
CD24	0.771			
KN21		0.775		
KN22		0.843		
KN23		0.836		
KN24		0.762		
KN25		0.808		
KP11			0.757	
KP12			0.885	
KP13			0.862	
KP14			0.884	
TL11				0.838
TL12				0.915
TL13				0.888
TL14				0.882

Sumber: Data primer diolah (2020)

Selanjutnya, berdasarkan *outer loading* hasil *re-estimasi* maka uji validitas konvergen berdasarkan nilai AVE, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Uji Validitas Konvergen Berdasarkan Nilai AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
CD	0.681
KN	0.649
KP	0.720
TL	0.776

Sumber: Data Diolah (2020)

Pada Tabel 5 terlihat bahwa nilai AVE untuk semua indikator berada diatas 0,5. Nilai AVE ini menunjukkan bahwa secara rata - rata informasi yang terdapat pada masing - masing indikator dapat tercermin sebesar 60 % dan 70%. Misalnya untuk indikator di dalam variabel pengembangan karir (CD) sebesar 0,681 artinya secara rata - rata 68,1% informasi yang terdapat pada variabel dapat tercermin di dalam indikator atau dengan kata lain pertanyaan - pertanyaan yang digunakan dapat menggambarkan variabel pengembangan karir (CD) sebesar 68,1%.

Evaluasi selanjutnya yaitu *discriminant validity*. Evaluasi *discriminant validity* dengan parameter *cross loading* dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. *Discriminant Validity* melalui Parameter *Cross Loading*

	CD	KN	KP	TL
CD21	0.853	0.213	0.593	0.617
CD22	0.849	0.278	0.650	0.807
CD24	0.771	0.347	0.588	0.402
KN21	0.229	0.775	0.259	0.180
KN22	0.233	0.843	0.261	0.218
KN23	0.299	0.836	0.315	0.278
KN24	0.287	0.762	0.284	0.227
KN25	0.308	0.808	0.292	0.232
KP11	0.520	0.225	0.757	0.440
KP12	0.610	0.395	0.885	0.651
KP13	0.658	0.310	0.862	0.560
KP14	0.712	0.257	0.884	0.778
TL11	0.582	0.238	0.658	0.838
TL12	0.652	0.265	0.637	0.915
TL13	0.666	0.252	0.660	0.888
TL14	0.717	0.248	0.614	0.882

Sumber: Data Diolah (2020)

Tabel 6 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai di atas 0,70, selain itu semua indikator berkorelasi lebih tinggi dengan masing - masing

konstruknya. Dengan demikian masing - masing konstruk telah memenuhi kriteria *discriminant validity* dengan menggunakan parameter *cross loading*. Pengujian *discriminant validity* dalam penelitian ini juga menggunakan penilaian *Fornell-Larcker* yang ditunjukkan dalam Tabel 7. Pengujian ini bertujuan untuk menilai validitas diskriminan dalam pemodelan SEM-PLS.

Tabel 7. *Discriminant Validity* melalui parameter *Fornell-Larcker*

	CD	KN	KP	TL
CD	0.825			
KN	0.341	0.805		
KP	0.742	0.353	0.849	
TL	0.742	0.285	0.730	0.861

Sumber: Data Diolah (2020)

Dari Tabel 7 di atas berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa nilai setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk – konstruk lainnya. Hasil pengukuran dapat dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* memiliki nilai di atas 0,70. Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada seluruh variabel telah memiliki nilai di atas 0,70 yang berarti bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah valid dan reliabel.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Transformasional	0,904	0,933
Pengembangan Karir	0,765	0,865
Kepuasan Kerja	0,870	0,911
Kinerja Pegawai	0,864	0,902

Sumber: Data primer diolah (2020).

Inner model atau disebut sebagai model struktural mengukur kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Ghazali dan Latan (2015, h. 78) berpendapat bahwa evaluasi model struktural dapat dilakukan melalui pengujian *R-Square*, *Effect Size (f²)*, *Predictive Relevance (Q²)*, dan uji signifikansi. Uji *R-Square* dapat digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai dari *R²* adalah 0,75, 0,50, dan 0,25 yang berarti bahwa model kuat, moderate atau sedang dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

Pada Tabel 9 terlihat bahwa kepuasan kerja mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,622 dan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,620 yang berarti pengaruhnya adalah sedang. Sedangkan variabel kinerja pegawai memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,138 dan nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,131 yang berarti pengaruhnya adalah lemah. Selanjutnya, pada variabel kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir mampu menerangkan variabel kepuasan kerja sebesar 62,2% sedangkan sisanya adalah pengaruh selain variabel yang digunakan dalam penelitian kali ini. Untuk variabel kinerja pegawai, terdapat pengaruh 13,8% dari variabel kepemimpinan transformasional, pengembangan karir dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya adalah pengaruh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 9. Hasil Uji *R-Square (R²)*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,622	0,620
Kinerja Pegawai	0,138	0,131

Sumber: Data Diolah (2020)

Uji *Effect Size (f²)* digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen secara simultan terhadap variabel

endogen. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Latan (2015), nilai f^2 dapat bernilai 0,02, 0,15 dan 0,35 yang berarti memiliki pengaruh kecil, menengah atau sedang dan besar. Tabel 10 menunjukkan bahwa pengaruh variabel eksogen terbesar berada pada pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0,237 yang berarti memiliki pengaruh sedang sedangkan pengaruh terkecil berada pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan nilai 0,000.

Tabel 10. Hasil Uji Effect Size (f^2)

	TL	CD	KP	KN
TL			0,189	0,000
CD			0,237	0,015
KP				0,023
KN				

Sumber: Data Diolah (2020)

Uji *predictive relevance* (Q^2) bertujuan untuk merepresentasi *synthesis* dari *cross validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed variable* dan estimasi parameter konstruk. Pengujian ini menggunakan *blindfolding* pada SmartPLS. Menurut Ghozali dan Latan (2015), nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q^2 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan bahwa model lemah, *moderate* dan kuat. Nilai Q^2 untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,439 yang artinya adalah relevansi prediktifnya kuat (Tabel 11). Untuk variabel kinerja pegawai, nilai Q^2 yang didapatkan adalah 0,084 yang artinya adalah relevansi prediktifnya.

Tabel 11. Hasil Uji Predictive Relevance (Q^2)

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
TL	1440,0000	1440,0000	
CD	1080,0000	1080,0000	
KP	1440,0000	808,436	0,439
KN	1800,0000	1648,549	0,084

Sumber: Data Diolah (2020)

4.2 Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t-values* hasil diestimasi. Koefisien jalur antar variabel disebut signifikan secara statistik dengan menggunakan tabel distribusi. Penentuan derajat bebas (*degree of freedom*) untuk penyebut di *t-table* berdasarkan dengan menggunakan rumus:

$$db = N - k.$$

Keterangan:

db = derajat kebebasan

N = jumlah pengamatan dalam sampel

k = jumlah variabel bebas dan terikat

Jadi:

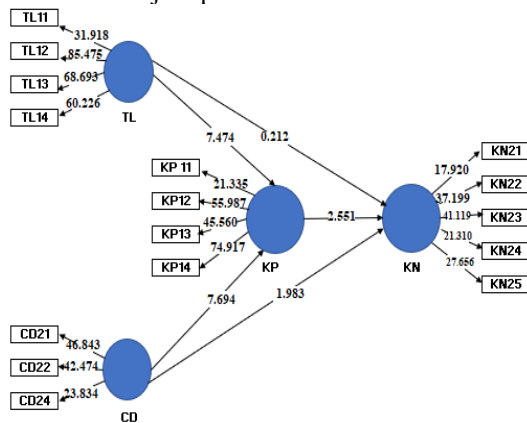
$$db = 360 - 4$$

$$= 356 \text{ karena pada tabel T hanya}$$

sampai 120 maka menggunakan baris ∞ .

Tingkat kesalahan atau *significance level* pada penelitian ini yaitu $< 0,05$, sehingga didapatkan t-tabel sebesar 1,6449. Pada Gambar 4. di bawah ini menunjukkan gambar hipotesis uji hasil *bootstraping*.

Gambar 4. Uji Hipotesis



Sumber: Data Diolah (2020).

Uji *direct effect* dilakukan dalam penelitian ini untuk melihat pengaruh langsung dari variabel eksogen terhadap variabel *endogen*. Di bawah ini adalah nilai dari *direct effect* antar variabel, dari besarnya *t-statistics* yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa semua variabel signifikan kecuali pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Tabel 12. Hasil *Bootstrapping Direct Effect*

	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	Keterangan
CD -> KN	0,182	1,983	Signifikan
CD -> KP	0,447	7,694	Signifikan
KP -> KN	0,244	2,551	Signifikan
TL -> KN	-0,028	0,212	Tidak Signifikan
TL -> KP	0,399	7,474	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2020).

Uji besaran efek mediasi dilakukan dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah kepuasan kerja sebagai variabel mediasi merupakan mediator yang berperan signifikan dalam memberikan pengaruh dari variabel *eksogen* ke variabel *endogen*. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melihat *indirect effect* untuk membuktikan kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Berdasarkan nilai *t-statistics* pada tabel di bawah ini, dapat

dilihat bahwa *indirect effect* dari variabel pengembangan karir dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan sehingga dapat dipastikan terdapat efek mediasi dari variabel kepuasan kerja.

Tabel 13. *Indirect Effects*

	β	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CD -> KP -> KN	0,102	0,111	0,047	2,176	0,015
TL -> KP -> KN	0,092	0,096	0,035	2,584	0,005

Sumber: Data Diolah (2020).

Wong (2016) dalam Sijabat (2020) mengemukakan besaran efek mediasi dihitung dengan melihat VAF ratio (*Variance Account For*) dengan rumus: $VAF = \text{indirect effect} / \text{total effect} * 100$. Apabila nilai VAF > 80% maka dapat dikatakan efek mediasi bersifat penuh (*full mediation*). VAF dengan nilai pada rentang 20% - 80% menunjukkan mediasi parsial (*partial mediation*) dan jika nilai VAF < 20% maka tidak ada nilai mediasi.

Tabel 14. Tabel Besaran Efek Mediasi

	Direct effect	Indirect Effect	Total Effect	VAF	Mediasi	
					Ya/Tidak	Besaran
CD -> KP -> KN	0,186	0,102	0,288	35,41	Ya	Mediasi Parsial
TL -> KP -> KN	0,212	0,092	0,304	129,57	Ya	Mediasi Penuh

Sumber: Data Diolah (2020).

Berdasarkan tabel tersebut dilihat bahwa pengembangan karir -> kepuasan kerja -> kinerja memiliki nilai VAF 35,41 yang berarti bahwa kepuasan kerja memediasi pengembangan karir terhadap kinerja pegawai bersifat mediasi parsial. Sedangkan kepemimpinan transformasional -> kepuasan kerja -> kinerja memiliki nilai VAF 129,57 yang berarti bahwa kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai bersifat mediasi penuh.

4.2.1 Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN

Pada penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional pada ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai *T-statistic* sebesar 7,474 yang berarti lebih besar dari 1,6449 sehingga kedua variabel memiliki hubungan yang signifikan. Hasil ini sama dengan hasil penelitian Zeindra dan Lukito (2020), Putra dan Surya (2020), dan Waruwu (2018), Angelina (2018), dan Alshehhi *et al.*, (2019) yang mendeskripsikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.2.2 Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menemukan bahwa pengembangan karir pada ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja sehingga hal ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Kriswanti (2017), Ramdhan (2016), Ayuningtyas dan Djastuti (2017), Hilyati *et al.*, (2018),

Akhmal *et al.*, (2018) dan Ghofur *et al.*, (2017). Hal ini dapat dilihat dari nilai nilai *T-statistic* sebesar 7,694 yang berarti lebih besar dari 1,6449 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan.

4.2.3 Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN

Berdasarkan hasil uji dan analisis yang telah dilakukan, didapatkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia sehingga hal ini serupa dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Arthawan dan Mujiati (2017), Angelina (2018), Putra dan Surya (2020), Ayuningtyas dan Djastuti (2017), Ghofur *et al.*, (2017), dan Ardiansyah dan Purba (2015). Hal tersebut dapat dilihat melalui nilai *T-statistic* sebesar 2,551 yang berarti lebih besar dari 1,6449 menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kepuasan kinerja.

4.2.4 Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN

Pada penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Hasil tersebut dapat dilihat dari nilai *t-statistics* memiliki angka 0,212 yang lebih kecil dari 1,6449. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Putra dan Surya (2020), Artawan dan Mujiati (2017), Al Zefeiti (2017), Angelina (2018), Zeindra dan Lukito (2020), dan Waruwu (2018). Penelitian sebelumnya berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.2.5 Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir pada ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja ASN yang dapat dilihat bahwa nilai *t-statistic* sebesar 1,983 yang berarti lebih besar dari 1,6449. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Balbed dan Sintaasih (2019), Kriswanti (2017), Hilyati *et al.*, (2018), Dewi dan Utama (2016), Ayuningtyas dan Djastuti (2017), Saehu (2018) dan Kakui dan Gachunga (2016). Dengan demikian, semakin tinggi perhatian terhadap pengembangan karir maka akan semakin meningkat kinerja para ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia.

4.2.6 Kepuasan kerja memediasi positif dan signifikan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN

Pengujian dalam penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kepemimpinan transformasional dengan kinerja ASN. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Waruwu (2018) dan Alshehhi *et al.*, (2019) dimana kepuasan kerja memiliki efek mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Berdasarkan analisis besaran efek mediasi didapatkan nilai VAF sebesar 129,57 sehingga pengaruh mediasi yang dihasilkan berupa mediasi penuh. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja memiliki efek mediasi penuh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN. Hal ini berarti bahwa jika gaya

kepemimpinan yang semakin baik, belum cukup untuk meningkatkan kinerja ASN di Kementerian Perdagangan, namun perlu didukung dengan meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu.

4.2.7 Kepuasan kerja memediasi positif dan signifikan terhadap pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja ASN

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dengan kinerja ASN sehingga hal ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hilyati *et al.*, (2018), Kriswanti (2017), dan Ghofur *et al.*, (2017). Berdasarkan analisis besaran efek mediasi didapatkan nilai VAF sebesar 35,41 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki efek mediasi parsial antara pengembangan karir terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Hal ini berarti bahwa jika pengembangan karir yang ada di Kementerian Perdagangan sudah baik, tidak cukup untuk meningkatkan kinerja ASN dengan hanya meningkatkan kepuasan kerja saja, melainkan ada faktor di luar variabel penelitian ini yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja ASN.

5 KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal. Pertama, kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti gaya kepemimpinan dari para pemimpin yang ada di Kementerian Perdagangan

Republik Indonesia tidak mempengaruhi peningkatan kinerja ASN dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Selanjutnya, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Hasil pengujian juga disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Begitu juga dengan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja ASN. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa semua hipotesis dapat diterima kecuali hipotesis keempat yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sehingga dibutuhkan variabel lain sebagai variabel mediasi untuk meningkatkan kinerja.

5.1 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa implikasi manajerial yang dapat disampaikan kepada Kementerian Perdagangan Republik Indonesia agar dapat meningkatkan kinerja para ASN. *Pertama*, berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Dengan demikian, Kementerian Perdagangan Republik Indonesia perlu memperhatikan faktor - faktor lain seperti kepuasan kerja yang dapat memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Kedua, pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja ASN. Hal ini menunjukkan perlunya manajemen pengembangan karir yang lebih baik seperti pemberian informasi yang cukup kepada para ASN mengenai promosi jabatan yang ada di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia serta dukungan pimpinan terhadap pengembangan karir para bawahannya.

Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN. Ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka akan mendorong kinerja lebih baik dari pada ASN. Untuk itu, Kementerian Perdagangan Republik Indonesia perlu mencari faktor - faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja para ASN di dalam bekerja. Kepuasan kerja ASN bisa dalam bentuk seperti pemberian gaji dan tunjangan yang sesuai dengan beban kerja, kenyamanan bekerja, kesempatan promosi, rekan kerja yang baik dan sebagainya.

5.2 Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan dimana terdapat berbagai hal di luar jangkauan peneliti ketika melakukan penelitian ini. Berikut adalah keterbatasan dan saran untuk penelitian berikutnya: *Pertama*, penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* sehingga anggota populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel sehingga tidak dapat menggambarkan fakta yang maksimal. Untuk itu disarankan penelitian selanjutnya dapat menggunakan teknik lainnya.

Kedua, variabel yang digunakan dalam penelitian terdiri dari 2 variabel eksogen dan 1 variabel mediasi yang mempengaruhi 1 variabel endogen. Disarankan dalam penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lainnya yang tidak disebutkan dalam penelitian ini. *Pertama*, penelitian selanjutnya diharapkan dibuat dalam kalimat dapat

membahas lebih dalam terkait variabel gaya kepemimpinan yang ada di dalam organisasi. Kedua, penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan kuesioner tertutup dan tiga pertanyaan

terbuka. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu dapat memasukkan metode kualitatif ataupun campuran serta memasukan pertanyaan terbuka yang lebih bervariasi lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmal, A., Laia, F., dan Sari, R. A. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 7(1), 20-24.
- Al zefeiti, S. M. (2017). The Influence of Transformational Leadership Behaviours on Oman Public Employee's Work Performance. *Asian Social Science*, 13(3), 102 - 116. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n3p102>
- Alshehhi, S., Abuelhassan, A. E., & Nusari, M. (2019). Effect of Transformational Leadership on Employees' Performances Through Job Satisfaction Within Public Sectors in Uae. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 588-597.
- Angelina, F. M. (2018). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Hotel Zoom Jemursari Surabaya. *AGORA*, 6(2).
- Anggoro, B. (2017, MARET 13). *Kualitas ASN Masih Rendah*. Retrieved September 10, 2020, from [mediaindonesia.com: https://mediaindonesia.com/politik-dan-hukum/96192/%20kualitas-asn-masih-rendah](https://mediaindonesia.com/politik-dan-hukum/96192/%20kualitas-asn-masih-rendah)
- Aqmarina, N. S., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 35(2), 164-173.
- Ardiansyah, F., & Purba, S. D. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Karir Sebagai Variabel Moderasi Dengan Kepuasan Karir Sebagai Variabel Mediasi Pada YP IPPI. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 10(1), 104-123. <http://dx.doi.org/10.19166/derema.v10i1.162>
- Arthawan, K. J., & Mujiati, N. W. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1221-1247.
- Avolio, B., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Re-examining The Components Of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

- Ayuningtyas, A. H., & Djastuti, I. (2017). Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management Volume*, 6(3), 1-13.
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4676-4703. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p24>
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
- BKN. (2020, Februari 29). *Buku Statistik ASN*. Retrieved juli 29, 2020, from <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2020/04/e-Book-Statistik-Pegawai-Negeri-Sipil-Desember-2019.pdf>
- Busro, M. (2018). *Teori - Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Chandrasekara, W. (2019). The Effect of Transformational Leadership Style on Employees Job Satisfaction and Job Performance: A Case of Apparel Manufacturing Industry in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 385-393.
- Darmasaputra, I. K., & Sudibya, I. G. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(9), 5847-5866. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i09.p24>
- Dewi, N. L., & Utama, I. W. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(9), 5494-5523.
- Ghofur, M., Amboningtyas, D., Warso, M. M., & Haryono, A. T. (2017). Effect of Compensation, Organization Commitment and Career Developing on Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable (Empirical Study at PT. Tri Sinar Purnama di Semarang). *Journal of Management*, 3(3).
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Hakim, R. N. (2020, Februari 13). *Ini Daftar Menteri yang Masuk Top 10 Versi Alvara Research*. Retrieved Agustus 27, 2020, from nasional.kompas.com:

<https://nasional.kompas.com/read/2020/02/13/09064341/ini-daftar-menteri-yang-masuk-top-10-versi-alvara-research>

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hilyati, Kirana, K. C., & Prayekti. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja di Kantor Pusat Waroeng Spesial Sambal. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 29(3), 217-225.
- Humas BKN. (2020, Maret 12). *Baru 35% Instansi Pemerintah Berkategori Baik dalam Penerapan Manajemen Kinerja PNS*. Retrieved September 10, 2020, from www.bkn.go.id: <https://www.bkn.go.id/berita/baru-35-instansi-pemerintah-berkategori-baik-dalam-penerapan-menajemen-kinerja-pns>
- Humas MenpanRB. (2020, Juni 11). *Pengajuan Penyetaraan Jabatan Bagi Instansi Pusat Hingga 30 Juni 2020*. Retrieved Agustus 12, 2020, from menpan.go.id: <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/pengajuan-penyetaraan-jabatan-bagi-instansi-pusat-hingga-30-juni-2020>
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Juhro, S. M. (2019). *Transformational leadership: Konsep, pendekatan, dan Implikasi pada Pembangunan*. Jakarta: Bank Indonesia Institute.
- Kakui, I., & Gachunga, H. (2016). Effects of Career Development on Employee Performance in the Public Sector: A Case of National Cereals and Produce Board. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 3(3), 307-324.
- Kementerian PPN/Bappenas. (2017, Mei 22). *Siaran Pers Bonus Demografi 2030-2040: Strategi Indonesia Terkait Ketenagakerjaan dan Pendidikan*. Retrieved November 29, 2020, from www.bappenas.go.id: https://www.bappenas.go.id/files/9215/0397/6050/Siaran_Pers__Peer_Learning_and_Knowledge_Sharing_Workshop.pdf
- Kholisdinuka, A. (2020, Juli 16). *Penguatan BKKBN Dinilai Bisa Atasi Tantangan Bonus Demografi*. Retrieved Agustus 23, 2020, from finance.detik.com: <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5094504/penguatan-bkkbn-dinilai-bisa-atasi-tantangan-bonus-demografi>
- Kriswanti. (2017). Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Empirik Pada Kantor BBWS Pemali Juana). *BIMA Bingkai Manajemen*, 54-70.

- Kwong, & Wong. (2019). *Mastering Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS in 38 Hours*. Bloomington: iUniverse.
- Mangkunegara, A. A. (2019). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mwashila, H. M. (2017). The Influence Of Career Development On Academic Staff Performance In Kenyan Public Universities In Coast Region. *Technical University of Mombasa*.
- Narlan, A., & Juniar, D. T. (2018). *Statistika Dalam Penjas Aplikasi Praktis Dalam Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: DEEPUBLISH.
- Nyambura, N., & Kamara, J. (2017). Influence of Career Development Practices on Employee Retention in Public Universities-A Case of Technical University of Kenya. *Journal of Strategic Business and Change Management*, 4(30), 510-522.
- Ohemeng, F. L., Amoaks, E., Asiedu, & Darko, T. O. (2018). The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance An Exploratory Study of The Ghanaian Public Service. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 274-296. <https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0025>
- Peraturan Menteri Perdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. 6 Desember 2019. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2017. Manajemen Pegawai Negeri Sipil. 30 Maret 2017. Jakarta
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. 21 Desember 2010. Jakarta
- Pusparisa, Y. (2020, Februari 2). *10 Kementerian dengan Performa Terbaik di 100 Hari Kabinet Indonesia Maju*. Retrieved Agustus 27, 2020, from databoks.katadata.co.id: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/02/10/10-kementerian-dengan-performa-terbaik-di-100-hari-kabinet-indonesia-maju>
- Putra, I. M., & Surya, I. B. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Toyota AUTO 2000 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2), 405-425. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p01>
- Ramdhan, M. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Caturbina Guna Persada. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(1), 84-108.
- Ria, M. D., Siregar, H., & Bratakusumah, D. S. (2016). Analisis Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pemerintah DaerahL Studi Kasus di Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Civil Service*, 10(1), 51-67.
- Robbins, S. P. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Saehu, A. A. (2018). Pengaruh Pembinaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Mangement Review*, 238-241. <http://dx.doi.org/10.25157/jmr.v2i3.1801>
- Sahir, S. H., Hasibuan, A., Aisyah, S., Sudirman, A., Kusuma, A. H. (2020). *Gagasan Manajemen*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Satriowati, E., Paramita, P. D., & Hasiholan, L. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja SEbagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King. *Journal Of Management*, 2(2), 1-12.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sijabat, R. (2020). Analisis Peran Mediasi Harga terhadap Asosiasi Country of Origin, Perceived Quality, dan Brand Image terhadap Keputusan Pembelian. *Jurnal Manajemen*, 17(1), 57-80. <https://doi.org/10.25170/jm.v17i1.1779>
- Sinambela, L. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugianto, D. (2017, Juni 6). *Blak-blakan MenPAN RB Soal Kinerja PNS*. Retrieved September 10 2020, from finance.detik.com: <https://finance.detik.com/wawancara-khusus/d-3522331/blak-blakan-menpan-rb-soal-kinerja-pns>
- Sugiarto. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: CV. Andi offset.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Suliyanto. (2018). *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sunyoto, D., & Susanti, F. E. (2019). *Kepemimpinan Manajerial Kajian Peranan Penting Kepemimpinan Dalam Kerangka Manajemen*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 393 Tahun 2019. Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi. 13 November 2019. Jakarta.
- Susanto, A. (2019). *Strategic Leadership*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Triyono, U. (2019). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan (Formal, Non Formal, dan Informal)*. Yogyakarta: DEEPUBLISH.

- Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014. Aparatur Sipil Negara. 15 September 2014. Jakarta.
- Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2014. Perdagangan. 11 Maret 2014. Jakarta.
- Waruwu, A. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Tools*, 10(2), 1-14.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
- Wiswari, N. K., & Sudibya, I. G. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(12), 7555-7582.
- Zeindra, F. A., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(2), 335-350.
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2018). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 1-18.