

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI
INTERNAL, DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI FAKTOR
PENENTU KINERJA KARYAWAN BANK INDONESIA**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat

Magister Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Rheza Baihaqi

NIM. 20402300277

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

2025



HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI INTERNAL, DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI FAKTOR PENENTU KINERJA KARYAWAN BANK INDONESIA

Disusun Oleh:

Rheza Baihaqi

NIM. 20402300277

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan Sidang Panitia Ujian Tesis

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Sultan Agung Semarang

جامعته سلطان أجونغ الإسلامية

Semarang, 22 Mei 2025

Pembimbing,



Dr. Agustina Fitrianingrum, S.Pd,MM

NIK. 210421057

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, Dan Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan Bank Indonesia

Disusun Oleh:

Rheza Baihaqi

NIM. 20402300277

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 22 Mei 2025

Susunan dewan penguji:

Pembimbing

Penguji I

Dr. Agustina F., S.Pd., M.M

Prof. Dr. Heru S., SE, MSi

NIK. 210421057

Penguji II

NIK. 210493032

Dr. Hendar, SE, Msi

NIK. 210499041

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 22 Mei 2025

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, Msi

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Rheza Baihaqi

NIM : 20402300277

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, dan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan Bank Indonesia" merupakan hasil karya sendiri, yang disusun tanpa unsur plagiarisme atau tindakan yang bertentangan dengan etika maupun tradisi keilmuan. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika akademik dalam laporan penelitian ini, peneliti bersedia menerima segala bentuk sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 22 Mei 2025

Pembimbing   Yang membuat pernyataan

Dr. Agustina F., S.Pd., M.M

NIK. 210421057

Rheza Baihaqi

NIM. 20402300277

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di DPU Bank Indonesia. Metode yang digunakan adalah kuantitatif, serta pengolahan data menggunakan *Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sampel penelitian berjumlah 200 pegawai DPU yang dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, sedangkan kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis diterima, dan ketiga variabel utama memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

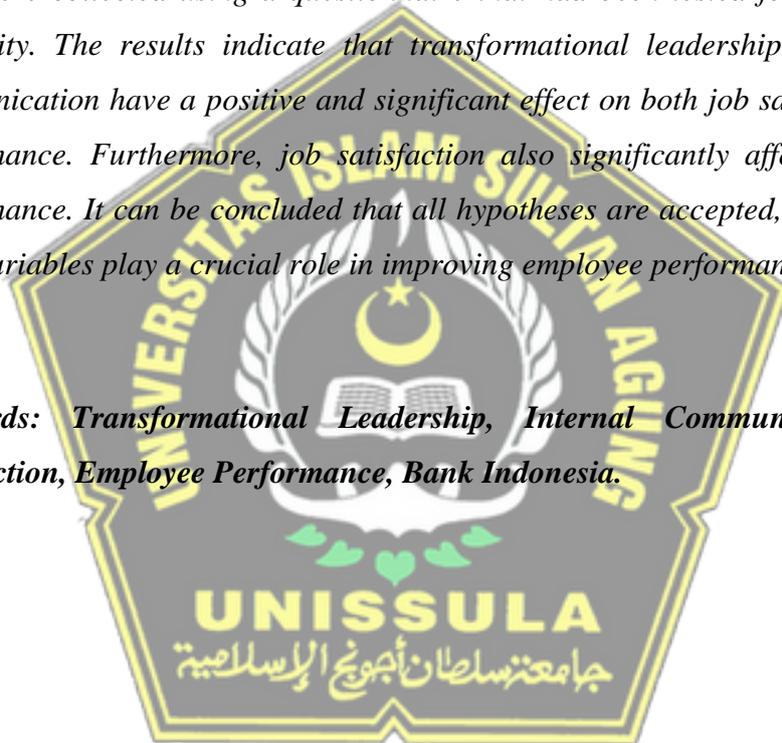
Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Bank Indonesia.



ABSTRACT

This study aims to examine the influence of Transformational Leadership, Internal Communication, and Job Satisfaction on Employee Performance at the DPU of Bank Indonesia. This research employs a quantitative approach, with data processed using Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The sample consists of 200 DPU employees selected through purposive sampling. Data were collected using a questionnaire that had been tested for validity and reliability. The results indicate that transformational leadership and internal communication have a positive and significant effect on both job satisfaction and performance. Furthermore, job satisfaction also significantly affects employee performance. It can be concluded that all hypotheses are accepted, and the three main variables play a crucial role in improving employee performance.

Keywords: *Transformational Leadership, Internal Communication, Job Satisfaction, Employee Performance, Bank Indonesia.*



KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Allah SWT atas segala rahmat, berkah, dan petunjuk-Nya yang senantiasa dilimpahkan selama proses penyusunan tesis yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, dan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan Bank Indonesia.” Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan dan penyelesaian tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan. Namun demikian, berbagai tantangan dan permasalahan yang muncul selama proses tersebut tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa adanya dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti menyampaikan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dan dukungan dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Ibu Dr. Agustina Fitrianingrum, S.Pd., M.M., selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan telah meluangkan waktu, tenaga, serta memberikan arahan, masukan berharga, dan dukungan intelektual selama proses penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi, yang telah memberikan dukungan dan fasilitas akademik yang memungkinkan peneliti menyelesaikan studi dengan baik.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, yang telah memberikan arahan, motivasi, dan dukungan selama masa perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.
4. Seluruh jajaran dosen Fakultas Ekonomi, khususnya Program Studi Magister Manajemen, yang telah berbagi ilmu, wawasan, dan pengalaman berharga selama peneliti menjalani proses pembelajaran.
5. Istri tercinta dan anak peneliti, yang telah menjadi sumber kekuatan, kesabaran, dan motivasi utama dalam menyelesaikan studi ini. Dukungan, doa, dan cinta tanpa syarat yang diberikan menjadi semangat dalam setiap langkah peneliti.

6. Ibu, Ayah, serta adik-adik peneliti, yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dan dukungan moral sepanjang perjalanan pendidikan ini. Tanpa doa dan restu mereka, pencapaian ini tidak mungkin terwujud.
7. Seluruh pegawai Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini. Partisipasi dan keterbukaan yang diberikan sangat berarti dalam mendukung keberhasilan proses pengumpulan data dan analisis penelitian.

Peneliti berharap bahwa penulisan tesis ini dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang perbankan. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat, inspirasi, serta menjadi referensi yang berguna bagi para pembaca yang berkepentingan. Peneliti juga berharap segala amal ibadah, bantuan, dan dukungan yang telah diberikan oleh berbagai pihak memperoleh balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Dengan segala kerendahan hati, peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan, baik dari segi isi maupun penyajiannya, mengingat keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat nyata dan nilai tambah bagi pengembangan keilmuan serta praktik di bidang yang relevan.



Jakarta, 22 Mei 2025

Rheza Baihaqi, S.M.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 1	
1.2 4	
1.3 5	
1.4 6	
1.5 7	
1.4.1 Manfaat Bagi Perusahaan.....	7
1.4.2 Manfaat Bagi Akademis.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Teori Pendukung	8
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional.....	8

2.1.2 Komunikasi Internal.....	9
2.1.3 Kepuasan Kerja	10
2.1.4 Kinerja Karyawan	12
2.2 Kerangka Teori dan Pengembangan Hipotesis	13
2.2.1 Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja	13
2.2.2 Komunikasi Internal dan Kepuasan Kerja	14
2.2.3 Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.....	15
2.2.4 Komunikasi Internal dan Kinerja Karyawan.....	15
2.2.5 Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	16
2.3 Hipotesis Penelitian.....	17
BAB III METODE PENELITIAN.....	19
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	19
3.2 Populasi dan Sampel	19
3.3 Variabel Penelitian dan Pengukuran	19
3.4 Alat Analisis.....	23
3.4.1 Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	23
3.4.2 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	24
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	27
4.1. 27	
4.1.1 Sejarah Umum Bank Indonesia.....	27
4.1.2 Visi dan Misi Bank Indonesia	30
4.1.3 Stuktur Organisasi.....	31
4.2 31	
4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	32
4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Usia.....	32

4.2.3 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	33
4.3	34
4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	34
4.3.2 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	42
4.4 Pembahasan.....	51
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	51
4.4.2 Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja	53
4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	54
4.4.4 Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan	57
4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	59
BAB V PENUTUP.....	62
5.1 Kesimpulan	62
5.2 Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA	66
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	75



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Konstelasi Antarvariabel	18
Gambar 4. 1 Kantor Bank Indonesia	27
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Bank Indonesia	31
Gambar 4. 3 Hasil Uji Outer Model Sebelum Eliminasi	34
Gambar 4. 4 Hasil Uji Outer Model Setelah Eliminasi	37
Gambar 4. 5 Hasil Uji Bootstrapping	48
Gambar 4. 6 Pemberian Penghargaan ERB	56



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3. 1 Indikator Variabel	20
Tabel 4. 1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	32
Tabel 4. 2 Profil Responden Berdasarkan Usia	32
Tabel 4. 3 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	33
Tabel 4. 4 Outer Loading Validitas Konvergen Sebelum Eliminasi	35
Tabel 4. 5 Outer Loading Validitas Konvergen Setelah Eliminasi	37
Tabel 4. 6 Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)	39
Tabel 4. 7 Cross Loading Validitas Diskriminan	40
Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas	42
Tabel 4. 9 Hasil Uji Path Coefficient	43
Tabel 4. 10 Hasil Uji R-Square (R^2)	44
Tabel 4. 11 Hasil Uji Effect Size (F^2)	45
Tabel 4. 12 Hasil Uji Bootstrapping	48



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Instrumen Penelitian	75



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerja guna mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi adalah sumber daya manusia, khususnya karyawan. Menurut Arifudin, (2020) organisasi yang baik dan berkembang akan menekankan pentingnya sumber daya manusia agar dapat menjalankan fungsinya dengan optimal, terutama dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dalam konteks ini, kepemimpinan dan komunikasi internal memainkan peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi kinerja karyawan.

Bank Indonesia, sebagai bank sentral Republik Indonesia, memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas moneter dan sistem keuangan negara. Salah satu departemen penting dalam Bank Indonesia adalah Departemen Pengelolaan Uang, yang bertanggung jawab atas pengelolaan sirkulasi uang di Indonesia. Kinerja karyawan di departemen ini menjadi krusial, mengingat tugas dan tanggung jawab yang besar dalam memastikan ketersediaan uang yang cukup dan berkualitas di masyarakat.

Namun, beberapa tahun terakhir, Bank Indonesia menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Berdasarkan laporan internal, terdapat indikasi bahwa kepuasan kerja karyawan di Departemen Pengelolaan Uang belum mencapai level yang diharapkan. Hal ini berpotensi menghambat optimalisasi kinerja karyawan. Menurut Armansyah, (2020) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Banyak faktor yang menjadi penentu kinerja suatu organisasi terlebih pada era digitalisasi seperti saat ini. Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan serta efektivitas komunikasi internal.

Salah satu penentu kinerja suatu organisasi ialah gaya kepemimpinan. Menurut Deddy, (2022) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dilakukan dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan transformasional disepakati menjadi gaya kepemimpinan yang paling efektif (Nur et al., 2021) Kepemimpinan transformasional dikenal sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional biasanya menunjukkan karakteristik seperti memberikan visi yang jelas, memperhatikan kebutuhan individu karyawan, dan mendorong inovasi serta perubahan positif dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah dimana atasan berusaha atau mampu melakukan perubahan pada bawahan agar memiliki motivasi kerja tinggi dalam mencapai prestasi kerja sehingga pada akhirnya pula dapat meningkatkan perkembangan dan kemajuan terhadap organisasi (Mahmud & Sopiah, 2022).

Komunikasi internal yang efektif juga merupakan komponen vital dalam organisasi. Komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mengurangi miskomunikasi, dan meningkatkan koordinasi serta kolaborasi antar karyawan. Menurut Putri et al., (2022) komunikasi internal adalah suatu pertukaran gagasan diantara administrator dan karyawan di dalam perusahaan atau organisasi dan pertukaran gagasan tersebut bisa secara horizontal maupun vertikal. Di Bank Indonesia, khususnya di Departemen Pengelolaan Uang, komunikasi internal yang lancar dan terbuka diperlukan untuk memastikan bahwa setiap anggota tim memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan jelas, serta dapat berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan departemen.

Namun, terdapat hambatan dalam kinerja yang disebabkan oleh kesalahan komunikasi. Salah satu contohnya adalah dalam kegiatan yang

memerlukan penggunaan surat tugas. Karyawan yang terlibat tidak diberikan informasi yang memadai tentang tugas tersebut, sehingga mereka tidak dapat melaksanakannya tepat waktu dan harus mencari pengganti. Contoh lainnya adalah salah satu karyawan yang mengetahui cara menggunakan perangkat lunak dengan lebih efisien untuk menghemat waktu kerja. Sayangnya, karena kurangnya komunikasi, pengetahuan ini tidak tersampaikan kepada rekan-rekan lainnya, sehingga mereka masih bekerja dengan kurang efisien. Kesalahan komunikasi seperti ini menunjukkan pentingnya memperkuat komunikasi internal untuk memastikan bahwa informasi penting dapat disebarluaskan dengan baik, sehingga seluruh karyawan dapat bekerja lebih efisien dan produktif.

Kepuasan kerja karyawan juga sebagai faktor yang penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang meliputi aspek-aspek seperti kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier. Sutrisno et al., (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan keadaan emosional pekerja, dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara segala sesuatu berupa jasa yang diberikan oleh pekerja dengan tingkat balas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, dan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal mempengaruhi kepuasan kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia.

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya fenomena dan *research gap* terkait dengan hubungan antara kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian yang

dilakukan oleh Susilo, (2023) menunjukkan hasil positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian oleh Insani et al., (2020) menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu tidak adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Fauzi et al., (2022) menunjukkan hasil positif dan signifikan dari komunikasi internal terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Namun, penelitian oleh Kurniasih (2021) menunjukkan tidak adanya pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, juga penelitian oleh Ramadhani, (2021) yang menunjukkan hasil tidak adanya pengaruh dan tidak signifikan dari komunikasi internal terhadap kepuasan kerja. Penelitian oleh Sufiyati et al., (2021) menunjukkan hasil positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzi et al., (2021) yang menunjukkan hasil tidak adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjabaran diatas, peneliti memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian dengan judul **Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, dan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan Bank Indonesia.**

1.2 Fenomena dan *Research Gap*

Fenomena dan *research gap* penelitian yang sudah ada sebelumnya yaitu ; penelitian yang dilakukan oleh Susilo, (2023) dengan judul Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kirana Pagi Kreatif Indonesia di Yogyakarta. Penelitian ini menunjukkan hasil positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, juga hasil positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Insani et al., (2020) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, yang menunjukkan hasil tidak adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Fauzi et al., (2022) dengan judul Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Lombok Barat. Penelitian ini menunjukkan hasil positif dan signifikan dari komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, juga hasil positif dan signifikan dari komunikasi internal terhadap kepuasan kerja.

Penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniasih, (2021) dengan judul Pengaruh Komunikasi Internal dan Komunikasi Eksternal Terhadap Kinerja Pegawai, yang menunjukkan hasil tidak adanya pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani, (2021) dengan judul Pengaruh Komunikasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Telkom Group Cabang Palopo, yang menunjukkan hasil tidak adanya pengaruh dan tidak signifikan dari komunikasi internal terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sufiyati et al., (2021) dengan judul Pengaruh Fasilitas Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Tedco Agri Makmur di Lampung Tengah. Penelitian ini menunjukkan hasil positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan Fauziek dan Yanuar, (2021) yang menunjukkan hasil tidak adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?
2. Apakah komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?
4. Apakah komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia
2. Untuk menguji pengaruh positif dan signifikan komunikasi internal terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia
3. Untuk menguji pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia
4. Untuk menguji pengaruh positif dan signifikan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia
5. Untuk menguji pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia

1.5 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Bagi Perusahaan

Manfaat penelitian ini bagi Bank Indonesia adalah memberikan wawasan mendalam tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, khususnya di Departemen Pengelolaan Uang. Hasil penelitian dapat membantu merumuskan strategi peningkatan kinerja melalui penerapan kepemimpinan yang lebih efektif dan komunikasi yang lebih baik. Dengan demikian, hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajemen terkait pengembangan sumber daya manusia dan pelatihan pemimpin.

1.4.2 Manfaat Bagi Akademis

Manfaat akademis dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi terhadap literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga berpotensi mengisi kesenjangan penelitian (research gap) yang ada, serta menjadi dasar bagi penelitian lanjutan yang dapat menggali variabel lain seperti budaya organisasi, motivasi, atau teknologi yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Teori Pendukung

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Dalam suatu perusahaan sudah pasti ada seorang pemimpin yang bertanggung jawab untuk mengkoordinir jalannya perusahaan. Menurut Kartini dalam Sasongko et al., (2022) fungsi kepemimpinan adalah menuntun, memandu, membangun, membimbing, memberi motivasi kerja, menjalankan organisasi dan menjangkau jaringan komunikasi serta membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju. Setiap pemimpin perusahaan memiliki gaya yang berbeda-beda dalam memimpin perusahaannya untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja para karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan, semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja karyawan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang ada ialah kepemimpinan transformasional. Menurut Burns dalam Yulisharsasi et al., (2022) kepemimpinan transformasional bisa dikatakan gaya kepemimpinan yang menjadi pertimbangan sosok panutan yang mampu mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, mewujudkan visi dengan memberikan wawasan tentang perubahan melalui cipta karya, serta perilaku positif untuk meningkatkan komitmen anggota dalam organisasi. Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan perubahan sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat untuk melakukan perubahan dan pemimpin yang bisa menggerakkan organisasi mencapai sebuah tujuan (Silaban & Siregar, 2023).

Kepemimpinan transformasional bukan sekadar ditujukan untuk mencapai keberhasilan untuk meraih sebuah tujuan dengan membawa pengaruh bagi pengikutnya, lebih dari itu untuk melakukan perubahan

sikap dan perilaku sesuai dengan nilai dasar mereka melalui pengembangan potensi. Hasil pengembangan yang didapatkan para karyawan nantinya akan menumbuhkan kepercayaan diri untuk terus melakukan perubahan meskipun terdapat resiko bahwa ia sendiri mungkin terkena dampak dari perubahan itu (Randy et al., 2019).

Adapun yang menjadi dimensi kepemimpinan transformasional menurut Sulistyawati et al., (2022) yaitu :

1. Pemimpin yang ideal/karismatik, artinya pemimpin yang dikagumi, dihormati dan dipercaya.
2. Motivasi inspirasional, artinya kemampuan yang dimiliki pemimpin transformasional dalam memotivasi dan menginspirasi karyawannya untuk merasa optimis pada tujuan organisasi dimasa depan.
3. Stimulasi intelektual, artinya perilaku untuk merangsang pemecahan masalah dan pertimbangan yang cermat serta kreatif dari masalah yang dihadapi.
4. Pertimbangan individual. Artinya mencakup pengakuan terhadap kebutuhan karyawan, perhatian secara individu, dan memberikan pelatihan.

2.1.2 Komunikasi Internal

Komunikasi dapat diartikan sebagai kemampuan interaksi dalam berkoordinasi untuk menjalankan aktivitas dalam pekerjaan atau fungsi dengan standar yang diharapkan. Menurut Hidayat, (2021) komunikasi internal yang baik dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kolaborasi tim sehingga tercipta suasana kerja yang menyenangkan, yang berpotensi meningkatkan semangat kerja, kenyamanan, dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Komunikasi internal mengacu pada setiap penyampaian dan penerimaan informasi yang dilakukan oleh komunikator yang didalamnya mengandung ide dan gagasan untuk membantu setiap pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Liliweri dalam Mahendra, (2022) komunikasi internal adalah proses disebut proses karena komunikasi merupakan aktivitas yang dinamis, aktivitas yang terus berlangsung secara berkesinambungan sehingga dia terus mengalami perubahan. Komunikasi merupakan salah satu komponen peran manajemen yang vital yang tidak dapat dipisahkan dari fungsi lain seperti perencanaan, pengendalian, dan pengorganisasian (Prathomo, 2022). Kontak dua arah diperlukan karena tujuannya adalah untuk menentukan apakah pesan yang dikirim benar-benar memenuhi penerima yang dituju. Dalam hal ini, penting untuk memahami situasi kontak guna mendorong proses komunikasi yang akan dikomunikasikan oleh pemimpin sebagai komunikator, baik secara lisan, tertulis, maupun melalui tanda, simbol, atau tanda tertentu yang dikenali dan dipahami oleh komunikan. Trihastuti, (2019) menyatakan bahwa komunikasi internal dalam organisasi sangat penting bagi kelompok atau organisasi yang tertarik untuk mencapai tujuan organisasi melalui kolaborasi.

Adapun dimensi komunikasi internal menurut Heprima, (2019) sebagai berikut :

1. *Downward communication* (komunikasi dari atas ke bawah), komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tingkatan manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya guna mendapatkan timbal balik.
2. *Upward communication* (komunikasi ke atas), komunikasi yang terjadi saat bawahan mengirim pesan kepada atasannya.
3. *Horizontal communication* (komunikasi dua arah), komunikasi yang berlangsung di antara para pegawai ataupun bagian yang mempunyai kedudukan yang setara.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berkaitan dengan keadaan emosional pekerja, dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara segala sesuatu berupa jasa yang diberikan oleh pekerja dengan tingkat balas jasa yang diberikan

oleh perusahaan. Sehingga, segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya sangat mempengaruhi tingkat kepuasan yang berdampak dari sikap yang ditunjukkan pegawai terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungan dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya (Setiani & Febrian, 2023). Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya. Menurut Andriany, (2019) kepuasan kerja adalah situasi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan serta fisik atau psikologis pegawai terkait dengan pekerjaannya. Sementara menurut Sutrisno et al., (2022) kepuasan kerja adalah gambaran perasaan individu baik rasa senang ataupun rasa tidak senang atas pekerjaannya.

Adapun dimensi kepuasan kerja menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge dalam Rahma, (2020) antara lain sebagai berikut :

1. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan
2. Upah, apakah jumlah bayaran yang diterima oleh seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja dirasakan adil
3. Promosi, kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan
4. Pengawasan, seseorang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja
5. Rekan kerja, seseorang yang sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan kerja.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Berkembangnya sebuah organisasi tidak terlepas oleh adanya sebuah kinerja, sebuah keseharusan bagi setiap karyawan untuk mencapai kinerja yang baik agar tujuan utama dari perusahaan dapat tercapai, hal ini tentu tidak lepas dari kualitas dan kapasitas karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Kinerja karyawan diukur berdasarkan seberapa baik karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

Menurut Widodo dan Yandi, (2022) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Menurut Lubis et al., (2021) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dinilai dan diukur dalam periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar, atau kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya. Pengaruh kinerja karyawan sangat besar terhadap tingkat kesuksesan pada suatu perusahaan.

Kinerja karyawan yang bagus akan mengikuti hasil baik pada perkembangan bisnis suatu perusahaan. Sebaliknya, kinerja karyawan yang buruk juga akan berdampak negatif pada keberhasilan perusahaan. Hasil dari kinerja karyawan ini dapat dinilai dari beberapa aspek diantaranya yaitu aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan juga kerjasama dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan.

Adapun dimensi kinerja karyawan menurut Robbins dan Coutler dalam (Ibrahim et al., 2021) yaitu :

1. Kualitas kerja, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas kerja, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang

- diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktifitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3. Kerjasama, kesediaan seorang karyawan untuk berprestasi dan bekerja sama dengan rekan kerja lainnya, baik secara vertikal maupun horizontal, dalam pekerjaan ataupun di luar pekerjaan.
 4. Tanggung jawab, kewajiban seorang karyawan untuk mempertanggungjawabkan kebijakan yang diambil, pekerjaan yang dilakukan, hasil kerja yang dicapai, penggunaan sarana dan prasarana, serta perilaku selama bekerja.
 5. Inisiatif, tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain. Kemandirian diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing, sesuai dengan tanggung jawabnya.

2.2 Kerangka Teori dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Sikap kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan seluruh potensi atau kelebihan dengan senang hati. Pemimpin ini mampu memperkuat ikatan emosional dengan para bawahannya, sehingga menciptakan kelayalitan dan komitmen tinggi pada tempat kerjanya. Dengan sikap pemimpin yang seperti ini mampu membuat karyawan sadar pekerjaannya menjadi lebih bermakna dan membuat rasa puas terhadap pekerjaannya meningkat. Menurut Djuraidi dan Laily, (2020) kepemimpinan transformasional mampu menciptakan rasa kepuasan dalam pekerjaan bagi karyawan, yang mencakup pandangan dan perasaan menyeluruh seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebagaimana temuan penelitian yang dilakukan oleh Sulistyawati et al., (2022) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan

Kerja Karyawan Millennial; hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Asbari et al., (2022) dengan judul Kepuasan Kerja Guru: Di antara Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional; hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.2.2 Komunikasi Internal dan Kepuasan Kerja

Komunikasi internal merupakan proses penyampaian pesan atau informasi yang terjadi antara anggota organisasi untuk kepentingan organisasinya. Apabila organisasi sudah mempunyai komunikasi yang positif maka, hal tersebut dapat dijadikan modal awal terbentuknya proses kesuksesan hasil kepuasan kerja serta target yang terpenuhi dari setiap anggota organisasi.

Komunikasi internal berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebagaimana temuan penelitian yang dilakukan oleh Dipayana dan Heryanda, (2020) dengan judul Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Buleleng; hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani, (2023) dengan judul Pengaruh Intensitas Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah IV Bandung; hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2 : Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.2.3 Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan yang nyaman bagi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk menciptakan kinerja yang baik dibutuhkan seseorang pemimpin yang mampu mengatasi masalah dan memberikan pengaruh yang baik terhadap karyawannya. Hal ini dikarenakan supaya karyawan nyaman ketika bekerja dan memberikan hasil yang maksimal untuk perusahaan sesuai arahan dari pemimpinnya. Jika pemimpin mampu memotivasi dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan akan bekerja dengan lebih efektif dan ini akan berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka (Prayudi, 2020).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagaimana temuan penelitian Rivai, (2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan; hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Randy et al., (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan; hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2.4 Komunikasi Internal dan Kinerja Karyawan

Komunikasi internal adalah menciptakan suasana hormat untuk semua karyawan yang berada dalam kelompok. Pengelolaan komunikasi datang langsung dari salah satu manajer, dan dari supervisor untuk karyawan tetapi ketika perusahaan tumbuh lebih besar dan lebih

kompleks, pengelolaan komunikasi sulit ditangani, sehingga diperlukan sebuah komunikasi internal. Semakin baik hubungan komunikasi internal akan memiliki hubungan yang kuat yang dihasilkan oleh karyawan, maka akan semakin membuat komunikasi internal meningkatkan kinerja karyawan.

Komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagaimana temuan penelitian Mijaya dan Susanti, (2023) dengan judul Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi Internal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Agam; hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim dan Putri, (2022) dengan judul Pengaruh Komunikasi Internal dan Kerjasama Tim terhadap Kualitas Kerja Karyawan RSI Mabarro MWC NU Bungah Gresik; hasil penelitian tersebut menunjukkan komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2.5 Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya. Dengan diperolehnya, kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya. Sutoro et al., (2020) berpendapat kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan fisik, tetapi juga oleh faktor emosional yang mempengaruhi bagaimana kemampuan tersebut

dimaksimalkan. Secara teoritis, perasaan seperti senang, bangga, dan bersemangat merupakan faktor internal yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja melampaui batas kemampuannya, sehingga meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagaimana temuan penelitian yang dilakukan oleh Pradipta dan Suhermin, (2020) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai; hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Latief et al., (2019) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Kesehatan Cabang Langsa; hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3 Hipotesis Penelitian

Penelitian ini menguji tujuh hipotesis yaitu :

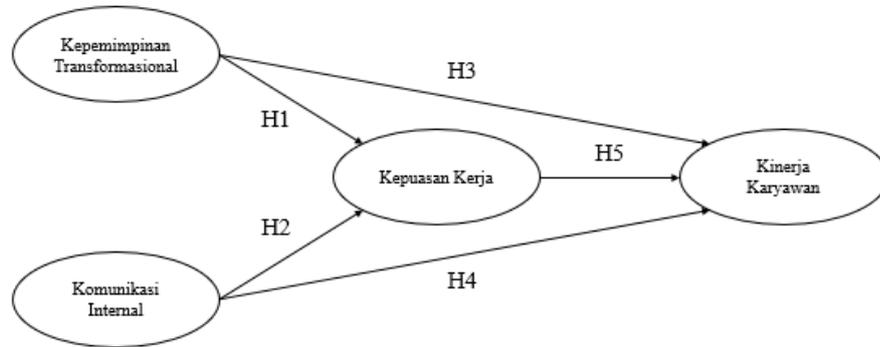
H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H2: Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

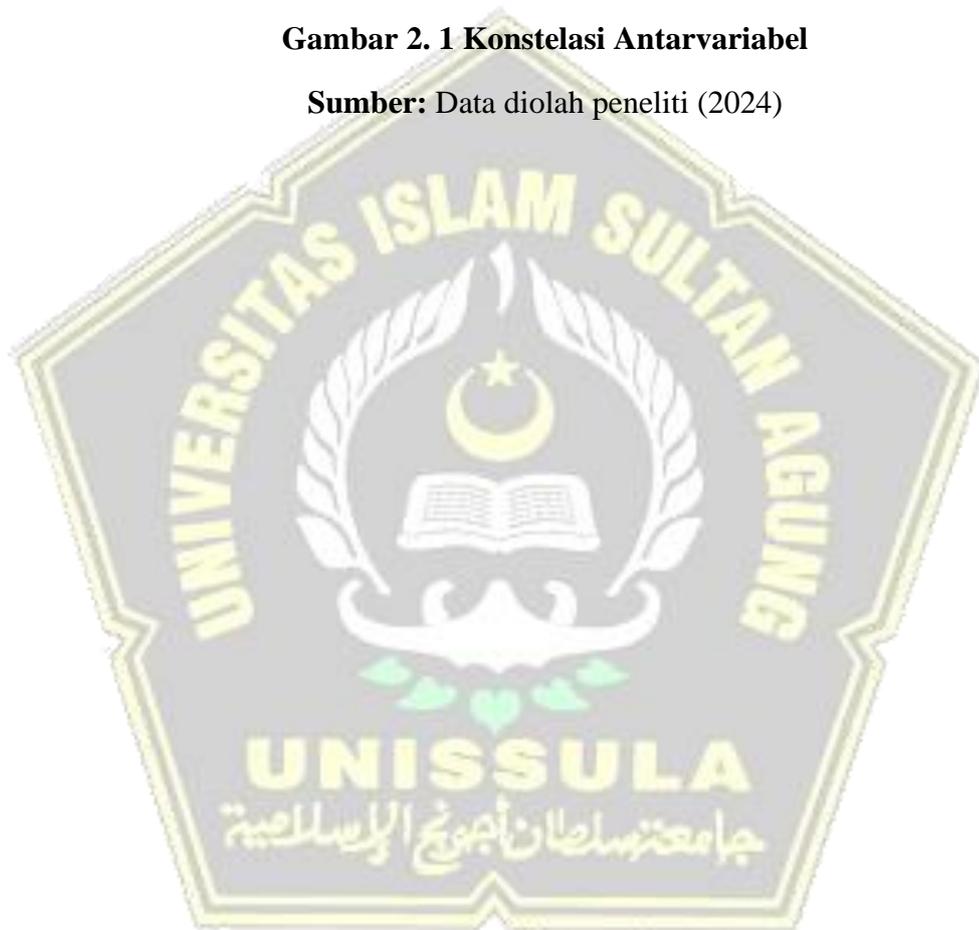
H4: Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan



Gambar 2. 1 Konstelasi Antarvariabel

Sumber: Data diolah peneliti (2024)



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan ialah metode kuantitatif. Dari sumber data yang dikumpulkan dilakukan analisis untuk menguji hipotesis yang telah disusun. Sumber data peneliti ialah kuisisioner yang dibagikan kepada responden. Penelitian ini berjenis penelitian lapangan atau *fieldresearch*, peneliti langsung ketempat penelitian dengan subjek penelitian Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia. Hasil data dari kuesioner yang dibagikan dilapangan ini yang menjadi data penelitian untuk diolah oleh peneliti.

3.2 Populasi dan Sampel

Popoulasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian. Populasi ditentukan pada tahap awal sebelum dilakukannya olah data. Penentuannya didasarkan latar belakang yang telah disusun peneliti. Dalam penelitian ini populasi yang akan digunakan oleh peneliti ialah pegawai Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia yang berjumlah 200 responden.

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah teknik penentuan secara acak atau *probability sampling* dengan teknik pengambilan sampel yang dipakai dalam penelitian adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik menentukan sampel dengan kriteria dan jumlah yang telah ditentukan peneliti sebagai pertimbangannya. Kriteria utamanya ialah pegawai Departemen Pengelolaan Uang yang sudah bekerja minimal 5 tahun.

3.3 Variabel Penelitian dan Pengukuran

Penelitian ini mengukur kinerja karyawan sebagai variabel terikat ditandai dengan variabel Y dan kepuasan kerja ditandai dengan variabel Z. Variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X1) dan komunikasi internal (X2). Berdasarkan penelitian

terdahulu kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

Pengembangan instrumen variabel diadaptasi dari penelitian terdahulu. Instrumen mengandung indikator pernyataan atas setiap variabel. Pernyataan-pernyataan tersebut yang akan diajukan kepada sampel atau responden dengan tujuan untuk mendapatkan informasi. Pengukuran sampel yang diambil menggunakan enam poin skala likert, yakni 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Sedikit Tidak Setuju, 4 = Sedikit Setuju, 5 = Setuju 6 = Sangat Setuju.

Tabel 3. 1 Indikator Variabel

Indikator	Pernyataan	Sumber
Kepemimpinan Transformasional		
Kharisma	Atasan memberikan pengarahan pekerjaan dengan jelas	Sulistiyawati et al., (2022)
	Atasan memberikan rasa nyaman saat bekerja	
Motivasi inspirasional	Atasan memberikan motivasi untuk semangat bekerja	
	Atasan memberikan penjelasan pekerjaan dengan jelas	
Stimulasi intelektual	Atasan mendorong untuk berinovatif	
	Atasan menyelesaikan masalah secara rasional	
Pertimbangan individual	Atasan terbuka dengan keluhan pribadi karyawan	
	Atasan memperlakukan karyawan sebagai individu	
Komunikasi Internal		
<i>Downward communication</i>	Atasan memberikan instruksi pekerjaan dengan jelas	Heprima, (2019)
	Atasan menginformasikan visi, misi, dan tujuan perusahaan	

<i>Upward communication</i>	Memberikan informasi kepada atasan jika ada kesalahpahaman komunikasi	
	Memberikan informasi kepada atasan tentang hambatan komunikasi	
	Memberikan saran kepada atasan	
	Menginformasikan ketidakpuasan kerja kepada atasan	
	Menginformasikan kesalahan dalam pekerjaan kepada atasan	
<i>Horizontal communication</i>	Selalu menyelesaikan masalah pekerjaan bersama-sama	
	Menjaga hubungan sesama rekan kerja	
	Berbagi informasi mengenai perusahaan	
Kepuasan Kerja		
Pekerjaan	Pekerjaan yang dijalani saat ini sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	Sulistyawati et al., (2022)
	Merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani	
Upah	Merasa puas dengan gaji yang sesuai	
	Gaji yang di dapatkan cukup untuk memenuhi kebutuhan	
Promosi	Merasa senang karena adanya kesempatan promosi	
	Memiliki kesempatan untuk promosi	
Pengawasan	Atasan selalu memberikan pengarahan	
	Merasa senang karena adanya pengawasan bekerja	
Rekan Kerja	Terjalin hubungan yang positif dengan rekan kerja	
	Merasa senang memiliki rekan kerja yang dapat saling membantu	

Kinerja Karyawan		
Kualitas Kerja	Menyelesaikan pekerjaan dengan rapi	Hardina dan Vikaliana, (2020)
	Menyelesaikan pekerjaan dengan teliti	
Kuantitas Kerja	Cepat dalam menyelesaikan pekerjaan	
Kejasama	Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target	
	Dapat bekerjasama dengan baik dalam suatu kelompok	
Tanggung Jawab	Dapat mengikuti arahan yang ada dalam suatu kelompok	
	Dapat bertanggung jawab atas hasil pekerjaan	
Inisiatif	Dapat bertanggung jawab atas setiap keputusan	
	Dapat menggunakan kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan	

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Peneliti menggunakan skala *likert*, skala *likert* merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Setiap item dari kuesioner tersebut memiliki enam jawaban dengan bobot atau nilai yang berbeda-beda. Setiap pilihan jawaban akan diberikan skor, maka responden harus menggambarkan dan mendukung pernyataan, skor tersebut berguna untuk mengetahui alternatif jawaban yang dipilih oleh responden. Penggunaan enam poin skala *likert* cenderung menghasilkan nilai reliabilitas yang tinggi sehingga baik digunakan untuk penelitian

Tabel 3. 2 Skala Likert

Pernyataan	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Agak Tidak Setuju	3
Agak Setuju	4
Setuju	5

3.4 Alat Analisis

Perolehan data yang didapatkan dari penyebaran kuesioner di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia akan dianalisis menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data primer. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan *software SmartPLS* untuk analisis data, uji kelayakan model dan uji hipotesis pada indikator yang telah terbukti validitas dan reliabilitasnya.

3.4.1 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

3.4.1.1 Uji Validitas Konvergen

Menurut Ghozali dan Latan, (2020) validitas konvergen untuk indikator reflektif dalam program *SmartPLS* dapat dievaluasi melalui nilai *loading factor* atau *outer loading* pada setiap indikator konstruk. Sebagai pedoman umum, indikator dianggap memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai *outer loading* melebihi 0.7 untuk penelitian konfirmatori, sedangkan untuk penelitian eksploratori, nilai *outer loading* berkisar antara 0.6 hingga 0.7. Selain itu, nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih dari 0.5 agar validitas konvergen terpenuhi.

3.4.1.2 Uji Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai *cross loading* pada setiap variabel lebih besar dari 0.7 (Ghozali & Latan, 2020).

3.4.1.3 Uji Reliabilitas

Pengujian realibilitas dilakukan menggunakan *Composite Reliability*, yang berfungsi untuk mengukur konsistensi internal seluruh indikator dalam suatu variabel. Sebuah variabel dianggap

memenuhi kriteria reliabilitas apabila memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0.6 (Ghozali & Latan, 2020).

3.4.2 Model Struktural (*Inner Model*)

3.4.2.1 Uji *Path Coefficient*

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk menganalisis sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen dengan melihat nilai *path coefficient*, yang berkisar antara 0 hingga 1. Semakin mendekati angka 1, semakin kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika *path coefficient* mendekati -1, maka variabel independen memiliki pengaruh yang semakin kuat dalam melemahkan variabel dependen (Ghozali & Latan, 2020).

3.4.2.2 *Coefficient Determination (R²)*

Penilaian model struktural dapat dimulai dengan mengamati nilai *R-Square* pada setiap variabel endogen sebagai indikator prediktif model. Perubahan pada nilai *R-Square* mencerminkan pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dan membantu dalam menentukan apakah pengaruh tersebut bersifat substantif. Nilai *R-Square* sebesar 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,50 mengindikasikan model moderat, sedangkan 0,25 menunjukkan model yang lemah (Ghozali & Latan, 2020). Semakin tinggi nilai *R-Square*, semakin baik model tersebut dalam memprediksi hasil penelitian yang diajukan.

3.4.2.3 *Effect Size (F²)*

Perubahan nilai R^2 dapat dimanfaatkan untuk menilai sejauh mana variabel laten eksogen memberikan kontribusi terhadap variabel laten endogen. Hal ini diukur melalui ukuran efek f^2 . Ukuran efek yang umum digunakan adalah 0,02 untuk

efek kecil, 0,15 untuk efek sedang, dan 0,35 untuk efek besar. Dengan demikian, besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap struktur model dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori tersebut (Ghozali & Latan, 2020).

3.4.2.4 Goodness of Fit (GoF)

Indeks kualitas dalam *Partial Least Square (PLS) path modeling* dapat digunakan sebagai indikator global untuk menilai kelayakan model secara menyeluruh. Indeks ini mengevaluasi kesesuaian antara model pengukuran dan model struktural, serta memberikan ukuran sederhana terhadap kemampuan prediksi keseluruhan model. Nilai GoF diklasifikasikan sebagai kecil 0,10, sedang 0,25, dan besar 0,36 (Ghozali & Latan, 2020). Perhitungan GoF dilakukan dengan menggunakan akar kuadrat dari hasil perkalian rata-rata nilai *communality* dengan rata-rata nilai R^2 , yang dirumuskan sebagai:

$$\text{GoF Index} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$

Keterangan:

GoF = *Goodness of Fit*

AVE = *Average communality index*

R^2 = *Average R-squares*

3.4.2.5 Predictive Relevance (Q^2)

Q^2 atau *predictive relevance* merupakan indikator yang mengukur seberapa baik model dapat memprediksi data observasi. Konsep ini menggabungkan pendekatan *cross-validation* dengan kemampuan prediksi parameter konstruk. Jika nilai Q^2 lebih besar dari 0, maka model memiliki kemampuan prediktif yang baik. Sebaliknya, nilai Q^2 di bawah 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif (Ghozali & Latan, 2020).

3.4.2.6 Uji Hipotesis

Metode *bootstrapping* untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik T atau uji T. Teknik ini memungkinkan analisis data tanpa harus memenuhi asumsi distribusi normal, karena tidak memerlukan distribusi tertentu. Tujuan utama pengujian hipotesis adalah untuk mengidentifikasi pengaruh signifikan antara konstruk penelitian. Dalam metode ini, nilai t-statistik diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* dalam program *SmartPLS* dan dibandingkan dengan nilai t-tabel. Jika t-statistik lebih besar dari t-tabel, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel penelitian. Secara khusus, jika nilai t-statistik $> 1,96$, hasil penelitian dianggap signifikan, sedangkan jika t-statistik $< 1,96$, maka pengaruh yang diuji tidak signifikan (Ghozali, 2021).



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Umum Bank Indonesia



Gambar 4. 1 Kantor Bank Indonesia

Sumber: <https://www.bi.go.id>

Bank Indonesia (BI) merupakan bank sentral Republik Indonesia yang memiliki peran utama dalam menjaga stabilitas nilai rupiah serta mengatur dan mengawasi sistem keuangan nasional. Sebagai lembaga independen, BI memiliki sejarah panjang dalam perjalanan ekonomi Indonesia, mulai dari era kolonial hingga reformasi ekonomi modern.

Sebelum Indonesia merdeka, peran bank sentral dijalankan oleh De Javasche Bank (DJB), yang didirikan pada 24 Januari 1828 oleh Pemerintah Hindia Belanda. DJB berfungsi sebagai bank sirkulasi yang memiliki hak istimewa untuk menerbitkan uang di wilayah Hindia Belanda. Pada tahun 1870, DJB mengalami perubahan menjadi

perusahaan berbadan hukum yang beroperasi di bawah pengawasan pemerintah kolonial.

Pada masa penjajahan Jepang (1942-1945), DJB dinasionalisasi dan operasionalnya diambil alih oleh Jepang. Selama periode ini, fungsi perbankan lebih difokuskan untuk kepentingan perang, dan uang yang diterbitkan mengalami inflasi tinggi akibat kebijakan ekonomi Jepang.

Setelah Indonesia merdeka pada 17 Agustus 1945, pemerintah berupaya mengambil alih sistem perbankan yang sebelumnya dikuasai oleh Belanda dan Jepang. Pada 5 Juli 1946, pemerintah mendirikan Bank Negara Indonesia (BNI 1946) sebagai bank sentral pertama yang dikelola oleh Indonesia. Namun, peran BNI sebagai bank sentral tidak bertahan lama karena pemerintah masih menggunakan DJB dalam sistem moneter nasional.

Melalui Konferensi Meja Bundar (KMB) pada tahun 1949, Belanda akhirnya mengakui kedaulatan Indonesia dan menyerahkan DJB kepada pemerintah Indonesia. Pada 1 Juli 1953, DJB resmi dinasionalisasi dan diubah namanya menjadi Bank Indonesia. Tanggal ini kemudian diperingati sebagai hari berdirinya Bank Indonesia.

Sejak didirikan, Bank Indonesia memiliki tugas utama dalam menjaga kestabilan moneter dan mendukung pembangunan ekonomi nasional. Pada awal berdirinya, BI tidak hanya berperan sebagai bank sentral, tetapi juga memiliki fungsi sebagai bank komersial. Namun, pada tahun 1968, berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 1968 tentang Bank Sentral, BI secara resmi ditetapkan sebagai bank sentral dengan tugas utama:

1. Menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter.
2. Mengatur dan mengawasi sistem perbankan.
3. Mengatur sistem pembayaran nasional.

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada 1997-1998 membawa dampak besar terhadap sistem keuangan nasional. Untuk meningkatkan efektivitas BI dalam menjaga stabilitas ekonomi, pemerintah menerbitkan Undang-Undang No. 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, yang menetapkan BI sebagai lembaga independen. Dengan status ini, BI tidak lagi berada di bawah pemerintah dan bebas dari campur tangan pihak lain dalam menjalankan kebijakan moneter.

Dalam perkembangannya, pemerintah dan BI terus melakukan reformasi di sektor keuangan. Pada tahun 2004, diterbitkan Undang-Undang No. 3 Tahun 2004, yang memperkuat independensi BI dalam menjalankan mandatnya. Seiring dengan kemajuan teknologi dan dinamika ekonomi global, Bank Indonesia terus beradaptasi untuk meningkatkan efektivitas kebijakan moneter. Beberapa kebijakan strategis yang diterapkan antara lain:

1. Penerapan **Inflation Targeting Framework** untuk menjaga stabilitas inflasi.
2. Digitalisasi sistem pembayaran melalui kebijakan **QRIS (QR Code Indonesian Standard)**.
3. Peningkatan regulasi dan pengawasan terhadap sistem keuangan untuk menjaga stabilitas ekonomi nasional.

Selain itu, sejak 2011, fungsi pengawasan perbankan yang sebelumnya dilakukan oleh BI dialihkan ke Otoritas Jasa Keuangan (OJK) berdasarkan Undang-Undang No. 21 Tahun 2011. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pengawasan sistem keuangan nasional.

Sebagai bank sentral Indonesia, Bank Indonesia memiliki peran krusial dalam menjaga stabilitas ekonomi dan moneter nasional. Dengan perjalanan sejarah yang panjang, dari era kolonial hingga reformasi modern, BI terus beradaptasi dengan tantangan zaman. Melalui berbagai

kebijakan inovatif, BI berupaya memastikan sistem keuangan yang sehat dan mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

4.1.2 Visi dan Misi Bank Indonesia

Bank Indonesia memiliki visi untuk menjadi bank sentral digital terkemuka dengan tata kelola yang kuat, berperan signifikan dalam perekonomian nasional, serta menjadi yang terbaik di antara negara berkembang guna mendukung kemajuan Indonesia.

Untuk mewujudkan visi tersebut, Bank Indonesia menetapkan beberapa misi utama, yaitu:

1. Menjaga stabilitas nilai Rupiah dengan menerapkan kebijakan moneter yang efektif serta bauran kebijakan yang optimal.
2. Memelihara stabilitas sistem keuangan melalui penguatan kebijakan makroprudensial.
3. Mendukung sistem pembayaran yang aman, efisien, dan andal guna memastikan kelancaran transaksi keuangan.
4. Mendorong pertumbuhan ekonomi dan sistem keuangan yang inklusif serta berkelanjutan melalui berbagai kebijakan strategis dan inisiatif.

Misi-misi ini dirancang agar Bank Indonesia dapat berperan aktif dalam menjaga kestabilan ekonomi dan keuangan nasional serta mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan dan inklusif.

4.1.3 Stuktur Organisasi

Secara struktur, berikut adalah susunan organisasi Bank Indonesia :



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Bank Indonesia

Sumber: <https://www.bi.go.id>

4.2 Deskripsi Data Responden

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai Departemen Pengelolaan Bank Indonesia di Kantor Pusat Jakarta. Sampel dalam penelitian ini didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner menggunakan metode *purposive sampling* melalui Microsoft Forms dengan total responden yang diterima sebagai sample sebanyak 208. Adapun kriteria responden yang diterima ialah responden yang bekerja di Bank Indonesia bagian Departemen Pengelolaan Uang dengan minimal 5 tahun masa kerja. Akhirnya dipilih sebanyak 200 responden sesuai dengan kebutuhan perangkat yang peneliti gunakan. Karakteristik responden pada penelitian ini antara lain yaitu jenis kelamin, usia, dan masa kerja di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia. Adapun penjelasan rinci dapat dilihat dalam pemaparan di bawah ini:

4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	165	82.5
Perempuan	35	17.5
Total	200	100.0

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak dengan jumlah 165 responden (82,5%) sedangkan jumlah responden dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 35 responden (17,5%).

4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2 Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
25 – 30 Tahun	38	19.0
30 – 35 Tahun	83	41.5
40 – 45 Tahun	60	30.0
45 – 50 Tahun	13	6.5
> 50 Tahun	6	3.0
Total	200	100.0

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.2 rentang usia responden dibagi menjadi lima kategori, responden yang berjumlah paling banyak ialah

responden dengan rentang usia 30 – 35 tahun dengan jumlah 83 responden (41,5%) lalu disusul oleh responden dengan rentang usia 40 – 45 tahun dengan jumlah 60 responden (30,0%) di urutan selanjutnya terdapat responden dengan rentang usia 25 – 30 tahun dengan jumlah 38 responden (19,0%) dilanjutkan oleh responden dengan rentang usia 45 – 50 tahun dengan jumlah 13 responden (6,5%) dan yang terakhir ialah responden dengan rentang usia diatas atau sama dengan 50 tahun dengan jumlah 6 responden (3,0%).

4.2.3 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4. 3 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
5 – 10 Tahun	108	54.0
10 – 15 Tahun	83	41.5
> 15 Tahun	9	4.5
Total	200	100.0

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.3 masa kerja responden dibagi menjadi tiga kategori, responden dengan jumlah paling banyak ialah responden dengan masa kerja rentang 5 sampai 10 tahun dengan jumlah responden sebanyak 108 responden (54,0%) selanjutnya responden dengan masa kerja diatas 10 tahun yakni berjumlah 83 responden (41,5%) dan yang terakhir responden dengan masa kerja diatas 15 tahun berjumlah 9 responden (4,5%).

4.3 Hasil Analisis Data

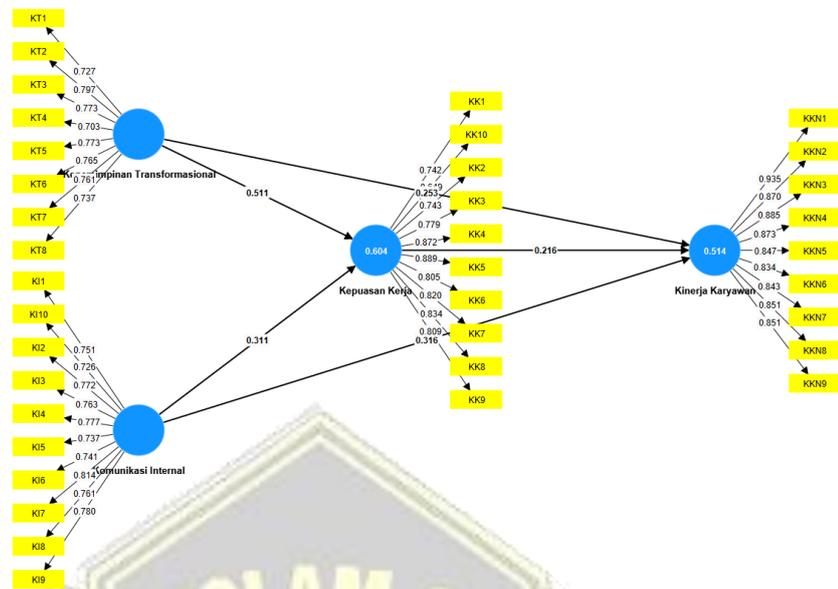
Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) – *Partial Least Square* (PLS), dengan aplikasi versi 4.0 *SmartPLS* menggunakan *bootstrapping* atau penggunaan secara acak. Analisis SEM-PLS terdiri dari dua sub model antara lain model pengukuran atau *outer model* dan model struktural atau *inner model*.

4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator refleksif di evaluasi melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, juga *composite reliability*.

4.3.1.1 Uji Validitas Konvergen

Dalam menilai *outer model*, salah satu aspek yang dievaluasi adalah *convergent validity*. Validitas konvergen mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki hubungan yang erat. Pengujian dilakukan dengan memeriksa *outer loading* pada indikator. Menurut Ghozali dan Latan, (2020) sebuah indikator dianggap memiliki korelasi yang tinggi jika nilainya $> 0,70$ terhadap konstruk yang diukur dan dapat dinyatakan valid. Jika terdapat indikator yang nilainya $< 0,7$ pada pengukuran validitas konvergen ini maka indikator tersebut akan dieliminasi.



Gambar 4. 3 Hasil Uji Outer Model Sebelum Eliminasi

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Gambar 4.3 diatas merupakan hasil pengujian statistik dengan menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis menggunakan *software* SmartPLS 4.0. Berdasarkan gambar 4.3 tersebut menunjukan model spesifikasi antar variabel laten dengan indikatornya masing-masing. Berikut nilai *outer loading* dari setiap indikator pada variabel penelitian:

Tabel 4. 4 Outer Loading Validitas Konvergen Sebelum Eliminasi

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.727	Valid
	KT2	0.797	Valid
	KT3	0.773	Valid
	KT4	0.703	Valid
	KT5	0.773	Valid
	KT6	0.765	Valid

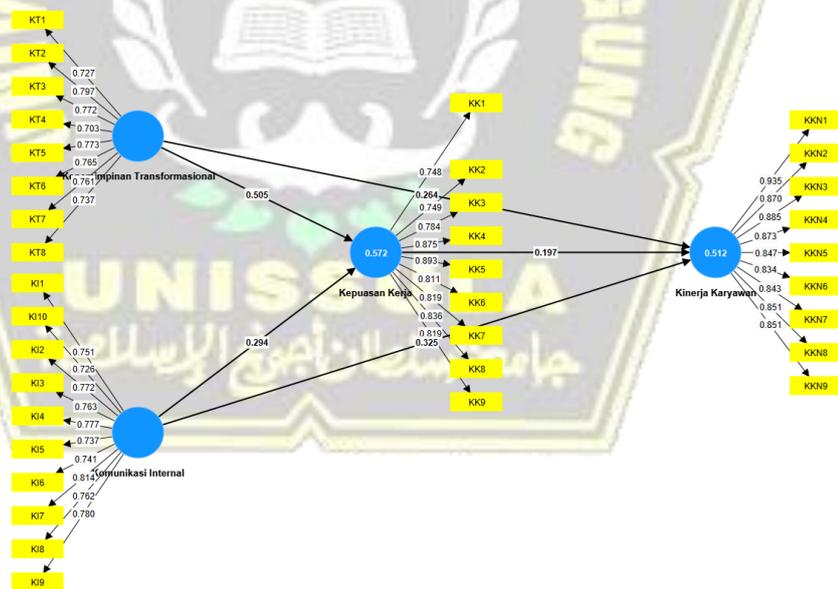
	KT7	0.761	Valid
	KT8	0.737	Valid
Komunikasi	KI1	0.751	Valid
Internal	KI2	0.772	Valid
	KI3	0.763	Valid
	KI4	0.777	Valid
	KI5	0.737	Valid
	KI6	0.741	Valid
	KI7	0.814	Valid
	KI8	0.761	Valid
	KI9	0.780	Valid
	KI10	0.726	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0.742	Valid
	KK2	0.743	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan	
Kepuasan Kerja	KK3	0.779	Valid	
	KK4	0.872	Valid	
	KK5	0.889	Valid	
	KK6	0.805	Valid	
	KK7	0.820	Valid	
	KK8	0.834	Valid	
	KK9	0.809	Valid	
	KK10	0.649	Tidak Valid	
	Kinerja	KKN1	0.935	Valid
	Karyawan	KKN2	0.870	Valid
KKN3		0.885	Valid	
KKN4		0.873	Valid	
KKN5		0.847	Valid	

KKN6	0.834	Valid
KKN7	0.843	Valid
KKN8	0.851	Valid
KKN19	0.851	Valid

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa ada satu indikator yaitu KK10 dari variabel kepuasan kerja dengan nilai < 0,70 yang artinya tidak memenuhi persyaratan nilai *outer loading* untuk dikatakan valid pada penelitian ini sehingga indikator dari variabel tersebut harus dieliminasi sebelum tahap pengujian selanjutnya. Sementara indikator lain memiliki nilai > 0,70 sehingga dapat dinyatakan valid karena memenuhi syarat nilai *outer loading*. Selanjutnya dengan mengeliminasi indikator yang tidak valid pada tabel diatas data diuji kembali dan menghasilkan gambar model baru sebagai berikut:



Gambar 4. 4 Hasil Uji Outer Model Setelah Eliminasi

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Gambar 4.4 diatas menunjukkan bawah terdapat indikator yang dieliminasi karena tidak memenuhi syarat nilai untuk

dikatakan valid. Berikut merupakan tabel nilai *outer loading* setelah dilakukan pengujian dengan mengeliminasi indikator yang tidak valid.

Tabel 4. 5 *Outer Loading* Validitas Konvergen Setelah Eliminasi

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Kepemimpinan	KT1	0.727	Valid
Transformasiona 1	KT2	0.797	Valid
	KT3	0.772	Valid
	KT4	0.703	Valid
	KT5	0.773	Valid
	KT6	0.765	Valid
	KT7	0.761	Valid
	KT8	0.737	Valid
Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Komunikasi Internal	KI1	0.751	Valid
	KI2	0.772	Valid
	KI3	0.763	Valid
	KI4	0.777	Valid
	KI5	0.737	Valid
	KI6	0.741	Valid
	KI7	0.814	Valid
	KI8	0.762	Valid
	KI9	0.780	Valid
	KI10	0.726	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0.748	Valid
	KK2	0.749	Valid
	KK3	0.784	Valid

	KK4	0.875	Valid
	KK5	0.893	Valid
	KK6	0.811	Valid
	KK7	0.819	Valid
	KK8	0.836	Valid
	KK9	0.819	Valid
Kinerja	KKN1	0.935	Valid
Karyawan	KKN2	0.870	Valid
	KKN3	0.885	Valid
	KKN4	0.873	Valid
	KKN5	0.847	Valid
	KKN6	0.834	Valid
	KKN7	0.843	Valid
	KKN8	0.851	Valid
	KKN9	0.851	Valid

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan nilai *outer loading* dari setiap indikator masing-masing variabel > 0,70. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dapat dinyatakan valid. Selanjutnya menurut Ghozali dan Latan, (2020) *rule of thumb* untuk *loading factor* adalah > 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang dijadikan patokan untuk menilai validitas konvergen yang baik adalah > 0,50.

Tabel 4. 6 Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.570	Valid

Komunikasi Internal	0.582	Valid
Kepuasan Kerja	0.666	Valid
Kinerja Karyawan	0.750	Valid

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE diatas $> 0,5$, maka dapat dinyatakan bahwa nilai hasil uji AVE memiliki nilai sebuah data valid dari setiap variabel yang ada.

4.3.1.2 Uji Validitas Diskriminan

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dalam variabel laten memiliki perbedaan yang jelas dengan variabel lainnya. Model dianggap memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai *cross loading* setiap indikator pada variabel laten lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lain, dengan melihat nilai *cross loading* yang setiap variabelnya harus dapat mencapai 0,70 (Ghozali & Latan, 2020). Dalam penelitian ini, hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Cross Loading Validitas Diskriminan

Indikator	Kepemimpinan	Komunikasi	Kepuasan	Kinerja
	Transformasional	Internal	Kerja	Karyawan
KT1	0.727	0.558	0.561	0.499
KT2	0.797	0.579	0.565	0.479
KT3	0.772	0.532	0.530	0.463
KT4	0.703	0.594	0.546	0.573
KT5	0.773	0.572	0.533	0.500
KT6	0.765	0.622	0.591	0.472

KT7	0.761	0.580	0.523	0.523
KT8	0.737	0.631	0.570	0.469
KI1	0.617	0.751	0.516	0.472
KI2	0.605	0.726	0.486	0.495
KI3	0.625	0.772	0.533	0.458
KI4	0.541	0.763	0.522	0.487
KI5	0.588	0.777	0.570	0.580
KI6	0.569	0.737	0.523	0.519
KI7	0.571	0.741	0.533	0.539
KI8	0.601	0.814	0.508	0.504
KI9	0.594	0.762	0.521	0.493
KK1	0.640	0.544	0.748	0.476
KK2	0.631	0.552	0.749	0.475
KK3	0.639	0.571	0.784	0.499
KK4	0.584	0.605	0.875	0.555
KK5	0.573	0.597	0.893	0.524
KK6	0.581	0.538	0.811	0.449
Indikator	Kepemimpinan Transformasional	Komunikasi Internal	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
KK7	0.593	0.551	0.819	0.527
KK8	0.571	0.555	0.836	0.524
KK9	0.563	0.507	0.819	0.464
KKN1	0.597	0.617	0.561	0.935
KKN2	0.567	0.577	0.517	0.870
KKN3	0.576	0.603	0.514	0.885
KKN4	0.544	0.515	0.503	0.873
KKN5	0.586	0.554	0.541	0.847
KKN6	0.530	0.576	0.468	0.834
KKN7	0.588	0.566	0.563	0.843

KKN8	0.599	0.585	0.538	0.851
KKN9	0.555	0.583	0.570	0.851

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel latennya, dibandingkan terhadap nilai *cross loading* di variabel lainnya. Hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang dipakai pada penelitian ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

4.3.1.3 Uji *Composite Reliability*

Pengukuran reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan cara melihat konsistensi *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Menurut Ghozali dan Latan, (2020) menyatakan bahwa uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *cronbach's alpha* dengan nilai $> 0,70$ dan *composite reliability* dengan nilai $> 0,70$. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.892	0.914	Reliabel
Komunikasi Internal	0.920	0.933	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.937	0.947	Reliabel

Kinerja	0.958	0.964	Reliabel
Karyawan			

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, dapat dilihat bahwa nilai dari *cronbach's alpha* pada setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai $> 0,70$, maka dapat dinyatakan hasil *cronbach's alpha* valid. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat juga bahwa nilai dari *composite reliability* pada setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai > 0.70 , maka dapat dinyatakan hasil *composite reliability* valid.

4.3.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) merupakan tahap lanjutan dalam pengembangan model yang didasarkan pada landasan konsep dan teori yang relevan. Tujuan utama dari pengujian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen dalam model yang dibangun. Pengujian *inner model* mencakup beberapa indikator, antara lain koefisien jalur (*path coefficient*), koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), nilai *goodness of fit* (GoF), *predictive relevance* (Q^2), serta pengujian hipotesis yang dilakukan melalui prosedur *bootstrapping*.

4.3.2.1 *Path Coefficient*

Koefisien jalur (*path coefficient*) menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Setelah penulis melakukan proses *bootstrapping* menggunakan *software* SmartPLS 4.0 didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Hasil Uji *Path Coefficient*

Hubungan Antar Konstruk	<i>Original sample (O)</i>
-------------------------	----------------------------

Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0.264
Komunikasi Internal → Kinerja Karyawan	0.325
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0.505
Komunikasi Internal → Kepuasan Kerja	0.294
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.197

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk yang paling tinggi terdapat pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,505. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, hubungan antar konstruk yang paling rendah terdapat pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,197, yang menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berada pada tingkat yang relatif lemah dibandingkan hubungan lainnya dalam model yang diuji.

4.3.2.2 R-Square (R^2)

Perubahan nilai *R-square* digunakan untuk mengevaluasi seberapa besar pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen dalam model struktural, serta untuk menilai apakah pengaruh tersebut bersifat substantif. Menurut

kriteria umum, nilai *R-square* sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan kuat, sedang (moderate), dan lemah dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4. 10 Hasil Uji R-Square (R²)

Variabel	R-square	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.572	Moderate
Kinerja Karyawan	0.512	Moderate

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.9, nilai *R-square* untuk masing-masing variabel endogen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *R-square* sebesar 0,572, yang berarti sebesar 57,2% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sedangkan sisanya 42,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.
2. Variabel kinerja karyawan memperoleh nilai *R-square* sebesar 0,512, yang menunjukkan bahwa 51,2% perubahan dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, dan 48,8% lainnya dipengaruhi oleh faktor eksternal di luar model penelitian ini.

Dengan demikian, kedua nilai *R-square* tersebut termasuk dalam kategori sedang (moderate), yang mengindikasikan bahwa model struktural memiliki kemampuan penjelasan yang cukup memadai terhadap variabel endogen yang diteliti.

4.3.2.3 Effect Size (F²)

Nilai effect size (f²) digunakan untuk menilai besarnya pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen

dalam model struktural, serta untuk mengevaluasi apakah penghapusan variabel eksogen tersebut akan memberikan dampak yang substantif. Menurut pedoman interpretasi, nilai f^2 sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing menunjukkan pengaruh yang kecil, sedang, dan besar pada tingkat struktural.

Tabel 4. 11 Hasil Uji Effect Size (F^2)

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Transformasional	0.239	0.046
Kepuasan Kerja Komunikasi Internal	0.081	0.034
		0.080

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.10, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki nilai f^2 sebesar 0,239 terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan pengaruh pada kategori sedang, serta sebesar 0,046 terhadap kinerja karyawan, yang termasuk dalam kategori kecil.
2. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,034, yang juga menunjukkan pengaruh kecil.
3. Komunikasi internal memberikan kontribusi sebesar 0,081 terhadap kepuasan kerja, dan 0,080 terhadap kinerja karyawan, yang keduanya termasuk dalam kategori pengaruh kecil.

Dengan demikian, meskipun sebagian besar hubungan menunjukkan pengaruh yang kecil, kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan

pengaruh yang cukup berarti (kategori sedang). Hasil ini mencerminkan bahwa masing-masing variabel saling berkaitan dan memiliki pengaruh struktural satu sama lain dalam model penelitian.

4.3.2.4 Goodness of Fit (GoF)

Untuk menghitung nilai *Goodness of Fit* (GoF) dalam model struktural, digunakan rumus yang dikembangkan oleh Tanenhaus et al. (2004) dalam Ghozali dan Latan, (2020) sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{GoF Index} &= \sqrt{AVE \times R^2} \\
 &= \sqrt{\frac{0,570 + 0,582 + 0,666 + 0,750}{4} \times \frac{0,572 + 0,512}{2}} \\
 &= \sqrt{0,642 \times 0,542} \\
 &= \sqrt{0,347964} = 0,5899
 \end{aligned}$$

Dengan demikian, nilai GoF sebesar 0,589 termasuk dalam kategori besar (GoF *large*), sesuai dengan kriteria interpretasi yang menyatakan bahwa nilai GoF sebesar 0,10 menunjukkan kualitas model yang rendah (*small*), 0,25 sedang (*medium*), dan 0,36 atau lebih tinggi menunjukkan kualitas model yang tinggi (*large*).

4.3.2.5 Predictive Relevance (Q²)

Predictive Relevance (Q²) digunakan untuk mengevaluasi kemampuan model dalam memprediksi konstruk endogen. Sebuah model dikatakan memiliki *predictive relevance* yang baik apabila nilai Q² > 0. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk eksogen yang digunakan dalam model dapat menjelaskan dan memprediksi konstruk endogen secara memadai.

Perhitungan Q^2 mengacu pada formula dari Ghazali dan Latan, (2020) sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - ((1 - R1^2) \times (1 - R2^2))$$

$$Q^2 = 1 - ((1 - 0,572) \times (1 - 0,512))$$

$$Q^2 = 1 - (0,428 \times 0,488)$$

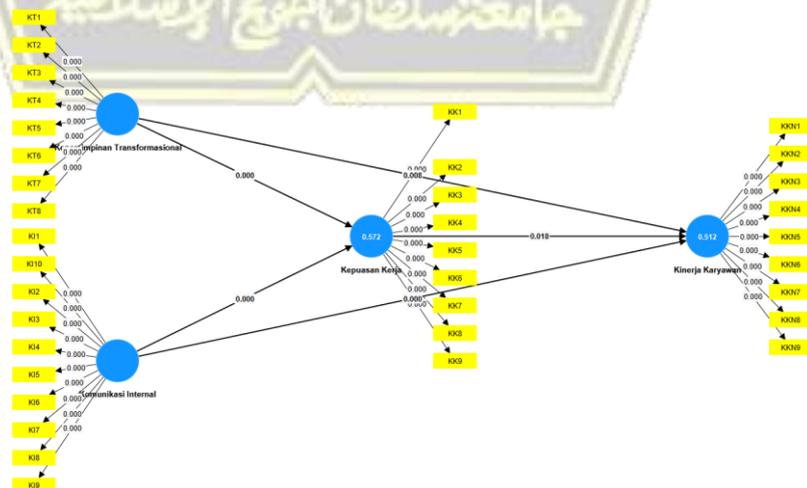
$$Q^2 = 1 - 0,2087$$

$$Q^2 = 0,7913$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh nilai Q^2 sebesar 0,7913, yang berarti lebih besar dari nol. Dengan demikian, model ini memiliki kemampuan prediksi yang baik, atau dengan kata lain, model memiliki predictive relevance sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Ghazali dan Latan, (2020).

4.3.2.6 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai t-statistik yang dihasilkan melalui proses *bootstrapping*. Nilai t-statistik digunakan untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel laten dalam model. Menurut Ghazali dan Latan, (2020) suatu hubungan dikatakan signifikan apabila nilai t-statistik $> 1,9749$.



Gambar 4. 5 Hasil Uji Bootstraping

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Kriteria penerimaan hipotesis didasarkan pada perbandingan antara nilai t-hitung dan t-tabel. Dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dan *degree of freedom* (df) yang sesuai, diperoleh nilai t-tabel sebesar 1,976. Hipotesis diterima apabila t-hitung > t-tabel, atau p-value < 0,05. Sebaliknya, hipotesis ditolak jika: t-hitung < t-tabel, atau p-value > 0,05. Untuk nilai probabilitas, suatu hubungan dikatakan signifikan apabila p-value lebih kecil dari 0,05 ($\alpha = 5\%$), yang mengindikasikan bahwa hasil uji berada dalam batas kepercayaan 95%.

Tabel 4. 12 Hasil Uji Bootstraping

Hubungan Antar Konstruk	Original sample (O)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0.505	5.737	0.000
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0.264	2.671	0.008
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.197	2.357	0.018
Komunikasi Internal → Kepuasan Kerja	0.294	3.488	0.000
Komunikasi Internal → Kinerja Karyawan	0.325	3.703	0.000

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Hasil pengujian hipotesis yang ditampilkan pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam

model penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan, yang dibuktikan dengan nilai t-statistik $> 1,976$ dan *p-value* $< 0,05$. Adapun penjelasan dari masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

1. H1: Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil pengujian, variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,505, *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, dan t-statistik sebesar $5,737 > 1,976$. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin meningkat pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

2. H2: Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan *path coefficient* sebesar 0,264, *p-value* sebesar $0,008 < 0,05$, dan t-statistik sebesar $2,671 > 1,976$. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan secara langsung.

3. H3: Terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,197, *p-value* $0,018 < 0,05$, dan t-statistik sebesar $2,357 > 1,976$. Dengan demikian, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

4. H4: Terdapat pengaruh signifikan Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja.

Komunikasi internal dalam organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan oleh *path coefficient* sebesar 0,294, *p-value* $0,000 < 0,05$, dan *t-statistik* sebesar $3,488 > 1,976$. Ini berarti bahwa semakin baik komunikasi internal yang terjadi dalam organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

5. H5: Terdapat pengaruh signifikan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan.

Komunikasi internal juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan *path coefficient* sebesar 0,325, *p-value* $0,000 < 0,05$, dan *t-statistik* sebesar $3,703 > 1,976$. Artinya, informasi yang tersampaikan dengan jelas dan efektif di lingkungan kerja mendorong peningkatan kinerja pegawai.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa peran seorang pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, serta memberdayakan pegawai sangat krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan. Kepemimpinan transformasional juga berperan dalam membangun kejelasan visi organisasi dan menyelaraskan nilai individu dengan tujuan institusi, sehingga menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab yang tinggi di kalangan pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian Wibisono et al., (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan kekuatan semangat dan motivasi kepada pengikutnya agar tercapainya tujuan bersama, serta menjadi faktor yang memengaruhi semangat kerja karyawan. Pemimpin yang menunjukkan perhatian pada pengembangan individu, memberikan tantangan intelektual, serta menjadi teladan dalam bertindak, secara langsung menciptakan suasana kerja yang positif dan memuaskan bagi pegawainya.

Penelitian ini juga konsisten dengan temuan Siahaan et al., (2021), yang menegaskan bahwa kepuasan kerja karyawan meningkat apabila pemimpin berhasil membangkitkan antusiasme kerja, serta memberikan ruang untuk aktualisasi diri dan pengembangan karier. Dalam konteks DPU Bank Indonesia, pemimpin yang menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu menumbuhkan semangat kerja pegawai, memberikan kejelasan arah tugas, serta mendukung aspirasi karier, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Senada dengan itu, hasil penelitian Sasongko et al., (2021) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan kepercayaan dan hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan bawahan.

Demikian pula Aswara dan Kurniawan, (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja meningkat seiring dengan dukungan dan inspirasi yang diberikan oleh pemimpin dalam mengarahkan bawahannya mencapai potensi terbaiknya. Peran strategis kepemimpinan transformasional dalam memfokuskan perhatian pada pengembangan kualitas kerja dan pemberdayaan pegawai turut memperkuat fondasi kepuasan kerja yang berkesinambungan. Salah satu wujud konkret dari hal tersebut terlihat melalui implementasi program SERAMBI (Semarak Rupiah Ramadhan dan Berkah Idul Fitri), di mana pegawai diberikan

ruang untuk berinteraksi langsung dengan masyarakat melalui edukasi dan literasi tentang peran Rupiah sebagai simbol kedaulatan negara. Keterlibatan pegawai dalam program ini memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan membangun rasa bangga, sehingga memperkuat aspek emosional dan psikologis dalam kepuasan kerja (Redaksi, 2024).

Selain itu, diraihnya penghargaan internasional untuk Uang Peringatan Kemerdekaan 75 Tahun (UPK 75) oleh International Association of Currency Affairs (IACA) juga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Pengakuan tersebut menjadi bukti bahwa hasil kerja pegawai dihargai di tingkat global, yang pada gilirannya menumbuhkan rasa bangga dan kepercayaan diri terhadap institusi. Karyawan yang merasa kerja kerasnya diakui secara luas cenderung memiliki keterikatan emosional lebih besar terhadap pekerjaan dan organisasinya, yang merupakan salah satu indikator penting dalam kepuasan kerja (Sari, 2022). Berdasarkan hasil uji empiris serta penguatan dari berbagai studi sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa dalam konteks DPU Bank Indonesia, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu elemen penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai secara menyeluruh dan berkelanjutan.

4.4.2 Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia. Temuan ini menegaskan pentingnya peran komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif dan memuaskan. Komunikasi internal yang berjalan efektif memungkinkan pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya secara tepat, mengurangi ketidakpastian, serta membangun hubungan kerja yang harmonis antarindividu dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Ganiya, (2021) yang menyebutkan bahwa komunikasi internal

dapat membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja karena mampu membangun, mengendalikan, dan mengubah lingkungan perusahaan menjadi lebih baik.

Lebih lanjut, temuan ini diperkuat oleh penelitian Rahmadhani et al., (2024) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena memungkinkan pegawai mendiskusikan tantangan yang dihadapi, serta bersama-sama mencari solusi. Dalam konteks DPU Bank Indonesia, komunikasi internal yang difasilitasi oleh pimpinan dan antarunit kerja memberikan ruang dialog yang terbuka bagi pegawai untuk menyampaikan gagasan, keluhan, dan aspirasi. Hal ini turut mendorong terciptanya strategi operasional yang lebih efektif dan kolaboratif, serta mendorong produktivitas kerja.

Nurhabibah dan Arisyahidin, (2020) juga menekankan bahwa ketidakpuasan kerja dapat muncul karena kurangnya informasi terkait pekerjaan serta buruknya hubungan dengan rekan kerja dua hal yang sangat bergantung pada kualitas komunikasi internal. Dengan kata lain, komunikasi internal yang terstruktur dan transparan menjadi fondasi dalam menciptakan rasa aman, dihargai, dan dipahami dalam sebuah organisasi. Demikian pula, Misludin et al., (2023) menunjukkan bahwa komunikasi internal secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karena melalui komunikasi yang tepat sasaran, informasi dapat tersampaikan secara efektif dan hubungan profesional dapat terjalin dengan lebih baik.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa di lingkungan kerja DPU Bank Indonesia, komunikasi internal yang terencana dan dijalankan secara konsisten tidak hanya berkontribusi terhadap terciptanya iklim kerja yang positif, tetapi juga berdampak langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dengan komunikasi yang baik, organisasi mampu membangun kepercayaan,

memperkuat koordinasi, dan menjaga keterlibatan pegawai dalam proses kerja sehari-hari.

4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia. Temuan ini memperkuat bahwa peran pemimpin dalam memberikan arahan, inspirasi, dan dukungan moral sangat krusial dalam meningkatkan performa kerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan temuan Ramadhani dan Indawati, (2021) yang menegaskan bahwa kharisma seorang pemimpin dalam organisasi mampu membangun kepercayaan diri karyawan, yang kemudian berdampak langsung terhadap kualitas dan kuantitas kinerja mereka. Dalam konteks DPU, pemimpin yang proaktif memberikan dukungan dan komunikasi efektif terbukti berkontribusi dalam mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai.

Peran kepemimpinan transformasional di DPU tidak hanya terbatas pada keputusan strategis, tetapi juga tampak dalam aktivitas harian yang membangun kedekatan emosional dengan pegawai. Pemimpin menjadi panutan yang memberi semangat, visi bersama, dan mendahulukan kepentingan kolektif. Salah satu contohnya adalah program “DUIT” (Doa awal mingguU kInerja meningkaT), di mana tiap Senin pagi pimpinan dan karyawan berkumpul untuk doa bersama dan menerima arahan mingguan. Kegiatan ini memperkuat hubungan, membangun motivasi, dan memperjelas fokus kerja. Program ini mencerminkan kepemimpinan yang inspiratif dan peduli, dengan pendekatan emosional, spiritual, dan profesional.

Selanjutnya, hasil ini juga selaras dengan penelitian Deddy, (2022) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional

berdampak positif terhadap kinerja melalui proses pengaruh yang bersifat mendorong tanpa paksaan. Pemimpin yang mampu menciptakan rasa puas dan nyaman di tempat kerja dapat memicu motivasi intrinsik yang akhirnya meningkatkan hasil kerja. Hal yang sama juga ditegaskan oleh Yulisharsasi et al., (2022), yang menemukan bahwa pemimpin yang menghargai pegawai sebagai individu, mendorong inovasi, serta menumbuhkan rasa bangga dalam diri karyawan, turut meningkatkan etos kerja dan hasil kinerja secara menyeluruh.

Kesesuaian lainnya terlihat pada penelitian Savira et al., (2022), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang dijalankan dengan arah yang jelas dari pemimpin mampu menggerakkan pegawai secara langsung untuk meningkatkan tanggung jawab dan kontribusi mereka terhadap instansi. Penelitian Silaban dan Siregar, (2023) juga menunjukkan hasil yang konsisten, di mana gaya kepemimpinan transformasional mendorong perubahan positif di lingkungan kerja, menjadikan pemimpin sebagai panutan, dan meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui keteladanan dalam kedisiplinan serta komitmen terhadap tugas.

Selain itu, program Ekspedisi Rupiah Berdaulat (ERB) yang merupakan inovasi Bank Indonesia bersama TNI AL sejak 2021 telah menjadi contoh nyata penerapan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai. Program ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pengedaran uang di wilayah terluar dan terpencil, tetapi juga memotivasi pegawai melalui misi sosial yang bermakna serta sinergi lintas institusi yang menguatkan komitmen kerja. Penghargaan internasional yang diterima ERB pada Central Banking Awards 2024 menegaskan keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam menggerakkan kinerja organisasi secara inovatif dan berdampak luas (Simanjuntak, 2024).



Gambar 4. 6 Pemberian Penghargaan ERB

Sumber: Bank Indonesia

Selain ERB, pengakuan global atas Uang Rupiah Tahun Emisi 2022 sebagai uang kertas terbaik di dunia juga menjadi pemicu kebanggaan dan motivasi pegawai dalam proses produksi dan pengelolaan uang. Inovasi yang dihasilkan dalam pencetakan uang kertas oleh Perum Peruri memperlihatkan peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong kreativitas, kolaborasi, dan pencapaian hasil kerja yang unggul (Haryono, 2023). Lebih jauh, program FERBI (Festival Rupiah Berdaulat Indonesia) yang diinisiasi Bank Indonesia memberikan kemudahan layanan dan edukasi tentang rupiah kepada masyarakat sekaligus menumbuhkan semangat inovasi di kalangan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan efektif dan responsif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja secara keseluruhan (Agne, 2024).

Hal ini menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip transformasional seperti keteladanan, pemberian motivasi, dorongan berpikir kritis, dan perhatian terhadap perkembangan individu, mampu menciptakan suasana kerja yang mendorong partisipasi aktif. Karyawan terdorong untuk bekerja lebih optimal karena memahami arti dan kontribusinya dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa di lingkungan DPU Bank Indonesia, kepemimpinan transformasional menjadi fondasi penting dalam membentuk budaya kerja yang produktif, meningkatkan motivasi, dan mendorong kinerja karyawan secara optimal. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan pegawai secara konsisten menjadi kunci dalam pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan.

4.4.4 Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa efektivitas dalam proses penyampaian informasi, arahan, serta koordinasi antarpegawai dan atasan menjadi faktor penting dalam mendukung karyawan menjalankan tugasnya secara optimal. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Mijaya dan Susanti, (2023) yang membuktikan bahwa komunikasi internal yang baik dapat membangun hubungan kerja yang harmonis, memperlancar pelaksanaan tugas, serta mendorong produktivitas kerja. Dalam konteks DPU, komunikasi internal yang efektif membantu pegawai memahami tugas dengan lebih jelas dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih tepat sasaran.

Komunikasi yang lancar mencegah terjadinya kesalahpahaman antarpegawai maupun antara atasan dan bawahan. Ketika informasi disampaikan dengan jelas dan tepat waktu, maka pelaksanaan tugas, baik

yang bersifat rutin maupun mendesak seperti penugasan dinas, dapat berjalan tanpa hambatan. Hal ini memastikan tidak adanya keterlambatan dalam pelaksanaan pekerjaan, karena setiap individu memahami perannya dan tanggung jawabnya secara tepat. Sehingga, pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan baik, efisien, dan sesuai dengan harapan organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh Kurniasih, (2021) yang menegaskan bahwa efektivitas komunikasi internal berperan dalam peningkatan kinerja, dan lemahnya komunikasi internal dapat menurunkan etos kerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu menjaga komunikasi internal yang baik demi terwujudnya koordinasi dan kolaborasi yang efektif antarpegawai. Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh studi Sundari dan Zuripal, (2024) yang menemukan bahwa lemahnya komunikasi internal di lingkungan kerja dapat menyebabkan konflik antarpegawai dan berdampak negatif pada kinerja. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi internal yang lancar dan efisien merupakan syarat mutlak bagi peningkatan kinerja pegawai, tidak hanya sebagai sarana informasi, tetapi juga sebagai alat untuk memperkuat hubungan kerja.

Yasa et al., (2021) juga menekankan bahwa komunikasi internal yang efektif, termasuk keterampilan menyampaikan aspirasi *dan job description* yang jelas, mampu menghindarkan pegawai dari miskomunikasi yang dapat menurunkan kinerja. Ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya soal informasi, namun juga menyangkut kejelasan peran, arah kerja, serta kenyamanan dalam menyampaikan ide atau pendapat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa temuan dalam penelitian ini menguatkan berbagai hasil studi sebelumnya yang secara konsisten menekankan pentingnya komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan. Di DPU Bank Indonesia, komunikasi

internal yang terstruktur dan dua arah terbukti memainkan peran penting dalam menciptakan sinergi kerja, memperkuat kolaborasi, dan mendukung tercapainya target organisasi secara lebih efektif.

4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin tinggi pula kualitas dan kuantitas kinerja yang dihasilkan. Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional yang positif dari pegawai terhadap pekerjaan yang dijalankannya, dan hal ini akan berdampak langsung pada semangat kerja, loyalitas, serta pencapaian target organisasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya menjadi indikator kesejahteraan psikologis, tetapi juga berfungsi sebagai pendorong internal yang memacu efektivitas kerja sehari-hari.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Augustine et al., (2022) yang menjelaskan bahwa tenaga kerja merupakan faktor kunci keberhasilan organisasi, sehingga organisasi perlu memberi perhatian besar terhadap tingkat kepuasan kerja demi meningkatkan produktivitas. Dalam konteks DPU, upaya menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, pemberian penghargaan yang sesuai, dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai menjadi aspek penting dalam meningkatkan kepuasan yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Pegawai yang merasa puas akan lebih bersedia untuk berkontribusi secara maksimal, menunjukkan komitmen yang tinggi, serta mampu menghadapi tantangan kerja dengan sikap yang lebih positif.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Sembiring et al., (2021) yang menyatakan bahwa menyenangkan pekerjaan merupakan kunci dalam mewujudkan cita-cita instansi. Bila pegawai merasa puas dan senang terhadap pekerjaannya, maka motivasi serta kinerja mereka akan

meningkat secara alami, tanpa perlu paksaan. Ini relevan dengan kondisi pegawai DPU yang cenderung menunjukkan kinerja lebih baik saat mereka merasa dihargai dan nyaman dalam lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa suasana kerja yang mendukung dan perasaan dihargai menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas performa kerja secara berkelanjutan. Lebih lanjut, Fitriadi et al., (2022) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja karena berkaitan erat dengan situasi kerja, kerjasama antarpegawai, serta aspek fisik dan psikologis pekerjaan. Kepuasan akan menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan yang sedang dijalankan. Pegawai yang puas akan lebih terlibat, lebih bertanggung jawab, dan mampu mempertahankan performa kerja secara konsisten. Keterlibatan aktif yang dipicu oleh kepuasan kerja juga memperkuat keselarasan antara tujuan individu dengan target organisasi, sehingga menciptakan sinergi yang produktif.

Penelitian ini juga diperkuat oleh hasil studi Ariansy dan Kurnia, (2022) yang menyatakan bahwa kinerja akan terus ditingkatkan apabila karyawan merasa puas dalam bekerja. Kepuasan ini muncul saat karyawan merasa bahwa apresiasi yang diterima sesuai dengan harapan mereka. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi salah satu penggerak utama dalam membentuk perilaku kerja yang produktif. Apresiasi yang sesuai dengan harapan tidak hanya menumbuhkan rasa puas, tetapi juga memperkuat loyalitas pegawai dalam menjaga dan meningkatkan kualitas kerjanya. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya membuktikan pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga menguatkan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan erat antara kepuasan kerja dan produktivitas. Oleh karena itu, manajemen DPU Bank Indonesia perlu terus memperhatikan faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja pegawai guna menjaga kinerja organisasi tetap optimal. Langkah strategis dalam mengelola kepuasan kerja akan berdampak langsung

pada pencapaian kinerja yang berkelanjutan serta peningkatan daya saing institusi secara keseluruhan.



BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, serta analisis menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) terhadap data dari 200 pegawai Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual terbukti meningkatkan kepuasan kerja pegawai DPU Bank Indonesia.
2. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka dan dua arah antara atasan dan bawahan, serta antarpegawai, mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung peningkatan kepuasan kerja.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, pemimpin yang menginspirasi dan

mampu membangun hubungan yang kuat dengan bawahan akan berkontribusi langsung dalam peningkatan produktivitas dan kualitas kerja pegawai.

4. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa sistem komunikasi yang efektif mampu menciptakan koordinasi kerja yang baik dan meminimalkan kesalahan kerja, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya menunjukkan tanggung jawab, dedikasi, serta motivasi tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka secara efektif dan efisien.

Dengan demikian, seluruh hipotesis penelitian ini terbukti diterima, dan hasilnya juga sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan kepuasan kerja merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan, khususnya di lingkungan DPU Bank Indonesia.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pemimpin di DPU Bank Indonesia diharapkan dapat terus membangun gaya kepemimpinan transformasional yang otentik, dengan menjadi inspirasi dan teladan bagi bawahannya. Pemimpin yang mampu menunjukkan perhatian individual, memberi dukungan moral, serta mendorong pegawai untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja. Untuk menciptakan dampak yang optimal, kepemimpinan transformasional dapat diwujudkan melalui kegiatan seperti mentoring rutin, coaching, serta keterlibatan langsung dalam penyelesaian tantangan kerja.
2. Manajemen DPU Bank Indonesia disarankan untuk terus mendorong pemimpin di setiap tingkatan agar menunjukkan keteladanan, memberikan

dorongan kerja yang membangun, memperhatikan kebutuhan individu pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan kreativitas. Pelatihan kepemimpinan berbasis nilai-nilai transformasional perlu diberikan secara berkala guna memastikan kesinambungan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3. Komunikasi internal di lingkungan DPU perlu diperkuat melalui sistem komunikasi dua arah yang terbuka, transparan, dan partisipatif, baik secara vertikal maupun horizontal. Penyediaan forum diskusi rutin, platform komunikasi internal yang efektif, serta pelatihan komunikasi interpersonal menjadi langkah penting dalam meningkatkan kolaborasi, mempercepat penyampaian informasi, dan menghindari miskomunikasi antarpegawai maupun antara pimpinan dan bawahan.
4. Pimpinan juga diharapkan lebih responsif terhadap umpan balik pegawai dan menciptakan ruang komunikasi yang inklusif agar setiap individu merasa didengarkan serta dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka. Hal ini penting untuk menjaga hubungan kerja dan memperkuat rasa tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.
5. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, manajemen perlu memperhatikan keseimbangan antara tuntutan kerja dan imbalan yang diberikan. Penyediaan fasilitas kerja yang memadai, sistem apresiasi yang adil, serta kejelasan jalur karier akan meningkatkan rasa memiliki dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka.
6. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan, penting bagi pimpinan untuk memberikan umpan balik yang membangun, serta menyusun program peningkatan kinerja berdasarkan hasil evaluasi. Hal ini bertujuan agar setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang sesuai untuk meningkatkan kinerjanya dan memberikan hasil yang lebih baik bagi organisasi.
7. Bank Indonesia Institute (BINS) dapat berperan lebih aktif dalam menyusun kurikulum pelatihan terkait kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal sebagai bekal strategis bagi pimpinan dan

pegawai DPU. Selain itu, pelatihan berbasis teknologi dan pemanfaatan digitalisasi dalam mendukung proses kerja juga menjadi penting di era kerja modern saat ini.

8. Penelitian ini dapat menjadi dasar untuk perumusan kebijakan pengelolaan pegawai, yang fokus pada peningkatan kualitas kepemimpinan, penyempurnaan alur komunikasi internal, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan dan peningkatan kinerja.
9. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan agar memperluas lingkup objek penelitian ke departemen lain di Bank Indonesia atau instansi serupa guna menguji generalisasi hasil. Peneliti juga dapat mempertimbangkan variabel tambahan seperti budaya organisasi, beban kerja, loyalitas karyawan, atau work engagement untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Agne, Y. (2024). Syarat dan Cara Mudah Tukar Uang FERBI 2024. *Tempo.Co*.
<https://chatgpt.com/c/683c6f07-2ab8-8001-b90d-283bbfefd630>
- Andriany, D. (2019). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Repex Perdana Internasional (Licensee of Federal Express) Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 392–398.
- Ariansy, N. I., & Kurnia, M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap. *Borobudur Management Review*, 2(1), 1–23.
<https://doi.org/10.31603/bmar.v2i2.6820>
- Arifudin, O. (2020). Analisis Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Karyawan Bank Swasta Nasional Di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(2), 73–87.
- Armansyah, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Universitas ‘Aisyiyah Yogyakarta. *Hirarki: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 90–94.
- Asbari, M., Purwanto, A., & Novitasari, D. (2022). Kepuasan Kerja Guru: Di antara Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. *Jurnal Pendidikan Transformatif*, 1(1), 7–12.
- Aswara, A. D., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(2), 348–356.
<https://doi.org/10.47476/reslaj.v5i2.1497>
- Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 2(2), 15.

<https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i2.71>

- Deddy, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (Bpprd) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(01), 171–185.
- Dipayana, G. B., & Heryanda, K. K. (2020). Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 6(2), 112–121.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1–14.
- Fauzi, A. F. F., Nurmayanti, S., & Sulaimiah, S. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Lombok Barat. *JHIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(11), 4989–4996.
- Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 680–687.
- Fitriadi, Y., Susanto, R., Irdam, & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekobistek*, 11, 448–453. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446>
- Ganiya, M. (2021). *PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI INTERNAL DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA: STUDI PADA PT BORNEO MELINTANG BUANA EKSPOR*. 15(2), 6.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Analisis Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 (Ketiga)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Square Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. Edisi 2*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, A. K., & Putri, S. N. M. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal dan Kerjasama Tim terhadap Kualitas Kerja Karyawan RSI Mabarrot MWC NU Bungah Gresik. *Journal of Islamic Management*, 2(1), 12–24.
- Hardina, M., & Vikaliana, R. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Mora Telematika Indonesia Jakarta. *Abiwara: Jurnal Vokasi Administrasi Bisnis*, 2(1), 27–32.
- Haryono, E. (2023). Uang Rupiah TE 2022 Raih Penghargaan Internasional Sebagai Best New Banknote Series. *Bank Indonesia*. https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp_2513323.aspx
- Heprima, N. D. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Komunikasi Internal, dan Kerjasama Tim terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Odie Konveksi tahun 2018*.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal, Disiplin Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan The Influence Of Internal Communication, Work Discipline And Team Work Toward Employee Performance. *Dimensi*, 10(1), 58–75.
- Ibrahim, F. E., Djuhartono, T., & Sodik, N. (2021). Pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan di PT LION Superindo. *Jurnal Arastirma*, 1(2), 316–325.
- Insani, A. N., Suwarsi, S. S., & Firdaus, F. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Manajemen*, 6(2), 1127–1133.
- Kurniasih, K. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal Dan Komunikasi Eksternal Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 5(1), 633–638.

- Latief, A., Syardiansah, S., & Safwan, M. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan BPJS Kesehatan Cabang Langsa. *J-EBIS (Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam)*, 52–65.
- Lubis, M. F., Bahri, S., & Sulhati, S. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Kinerja Guru di MTS Al-Jam'iyatul Washliyah Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 7(1), 378845.
- MAHENDRA, I. G. N. (2022). *Pengaruh Budaya Kerja, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Bali Timur*. Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- Mahmud, M., & Sopiah, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 1490–1505.
- Mijaya, R., & Susanti, F. (2023). PENGARUH STRES KERJA, KOMUNIKASI INTERNAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN AGAM. *Jurnal Economina*, 2(2), 562–573.
- Misludin, Mansyur, A., Yanuati, T., Indra, L. F., & Arifin, A. L. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kinerja Guru SMA. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4), 2308–2315. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.424>
- Nur, L., Disman, D., Ahman, E., Hendrayati, H., & Budiman, A. (2021). Analisis Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 12(2), 185–200.
- Nurhabibah, R., & Arisyahidin. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI INTERNAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN K

ERJA KARYAWAN DI DINKESKABUPATEN BLITAR. *Science of the Total Environment*, 9(1), 1–10.
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147444>
<https://doi.org/10.1016/j.soilbio.2021.108211>
<https://doi.org/10.1016/j.watres.2021.117597>
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147016>
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147133>

Pradipta, R. N., & Suhermin, S. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 9(7).

Prathomo, J. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulteng Cabang Tolitoli: The Influence Of Internal Communication And Work Discipline On Employee Performance At Pt. Bank Sulteng Tolitoli Branch. *Economics And Business Management Journal (Ebmj)*, 1(02), 72–81.

Prayudi, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan pd. Pembangunan kota binjai). *Jurnal Manajemen*, 1(2), 63–72.

Putri, N. P. C. S., Sugianingrat, I. A. P. W., & Mahayasa, I. G. A. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 2(4), 1032–1042.

Rahma, S. J. A. (2020). *Peningkatan Perilaku Organisasi Kewarganegaraan (Ocb) Melalui Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Pada Karyawan Pusat Sains Dan Teknologi Nuklir Terapan (Pstnt) – Batan Bandung* [UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA]. <https://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/3133/>

Rahmadhani, I. P., Wahono, B., & Khoirul. (2024). Pengaruh Komunikasi Internal, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintahan Desa Sukopuro Kecamatan Jabung Kabupaten Malang. *E-*

Jurnal Riset Manajemen, 13(01), 627–638.

Ramadhani AS, R. (2021). *Pengaruh Komunikasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Telkom Group Cabang Palopo*. UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALOPO.

Ramadhani, I. A. (2023). *PENGARUH INTENSITAS KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI BALAI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PUPR WILAYAH IV BANDUNG*. Universitas Pendidikan Indonesia.

Ramadhani, M. A., & Indawati, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Otonomi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1101–1112. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1101-1112>

Randy, M., Agung, S., & Kuraesin, E. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 69–80.

Redaksi. (2024). Bank Indonesia Ajak Masyarakat Cinta Rupiah Lewat Program SERAMBI 2025. *Kopitimes*. https://www.kopitimes.id/bank/?utm_source=chatgpt.com

Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.

Sari, I. N. (2022). Uang RI Pecahan Rp 75 Ribu Dapat Penghargaan Global dari IACA. *Katadata.Co.Id*. https://katadata.co.id/berita/nasional/6219e53ddb8ff/uang-ri-pecahan-rp-75-ribu-dapat-penghargaan-global-dari-iaca?utm_source=chatgpt.com

Sasongko, A. G., Hairudinor, H., & Syafari, M. R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel

- Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 10(1), 62. <https://doi.org/10.20527/jbp.v10i1.9958>
- Savira, S. H., Kusumah, A., Setianingsih, R., & Mahmudi, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru. *Economics, Accounting and Business Journal*, 2(1), 279–287.
- Sembiring, M., Jufrizen, & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah ...*, 4, 131–144. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/6775>
- Setiani, Y., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indomarco Prismatama Jakarta. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 279–292.
- Siahaan, J. R., Rianti, I., & Putri Pratiwi, R. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Mediasi. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(2), 137–150. <https://doi.org/10.37366/master.v1i2.195>
- Silaban, A. M., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horti jaya lestari Cabang Dokaan. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2(01), 16–26.
- Simanjuntak, M. H. (2024). Ekspedisi Rupiah Berdaulat raih penghargaan internasional. *Antara News*. <https://www.antaraneews.com/berita/4028655/ekspedisi-rupiah-berdaulat-raih-penghargaan-internasional>
- Sufiyati, A., Suwarni, E., & Anggarini, D. R. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Tedco Agri Makmur Di Lampung Tengah. *Journal Strategy of Management and Accounting Through*

Research and Technology (SMART), 1(1), 12–21.

Sulistiyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183–197.

Sundari, W., & Zuripal. (2024). *Pengaruh Komunikasi Internal dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab . Agam Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi*. 4.

Susilo, G. A. (2023). *PENGARUH MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN STRESS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KIRANA PAGI KREATIF INDONESIA DI YOGYAKARTA*. Universitas Islam Indonesia.

Sutoro, M., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(4), 411–420.

Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak Kompensasi, motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan: Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3476–3482.

Trihastuti, A. E. (2019). *Komunikasi internal organisasi*. Deepublish.

Wibisono, T., Hasanah, K., & Murniyati, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sales Promotion Girls Di Gramedia Madiun. *Simba, September*.

Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: kompetensi,

kompensasi dan motivasi,(Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 1–14.

Yasa, I. W. S., Sugianingrat, I. A. P. W., & Gede, I. K. (2021). Pengaruh Teamwork Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Penta Valent Denpasar. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(3), 778–785.

Yulisharsasi, Y., Surjanti, J., & Kistyanto, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etika Kerja Islam. *Asas Wa Tandhim: Jurnal Hukum, Pendidikan Dan Sosial Keagamaan*, 1(2), 137–154.

