MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 12 Tahun 2026

PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK SULUTGO CABANG UTAMA MANADO

Trifena Oktovia Pauleen Menajang[1], Victor Paskah Kalawat Lengkong[2], Shinta Jeanete Camelia Wangke[3]
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Manado, Indonesia

trifenamenajang2004@gmail.com vpk.lengkong@unsrat.ac.id shintajc@unsrat.ac.id

Abstract
This study examines the effects of employee empowerment and transformational leadership on work behavior, with job satisfaction as an intervening variable at PT Bank SulutGo Main Branch Manado. A quantitative associative approach was employed. The population consisted of 105 employees, all of whom were included as respondents through a saturated sampling technique. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The results indicate that employee empowerment has a positive and significant effect on job satisfaction (β = 0.345; p < 0.001) and work behavior (β = 0.412; p < 0.001). Transformational leadership also has a positive and significant effect on job satisfaction (β = 0.285; p = 0.002) and work behavior (β = 0.268; p = 0.002). Job satisfaction positively affects work behavior (β = 0.325; p < 0.001). In addition, job satisfaction mediates the effects of employee empowerment (β = 0.112; p = 0.013) and transformational leadership (β = 0.133; p = 0.006) on work behavior. These findings suggest that employee empowerment and transformational leadership can strengthen positive work behavior both directly and through employees' job satisfaction.
Keywords: employee empowerment; transformational leadership; job satisfaction; work behavior.

Abstrak
Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Bank SulutGo Cabang Utama Manado. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi penelitian berjumlah 105 karyawan dan seluruhnya dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis dengan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,345; p < 0,001) dan perilaku kerja (β = 0,412; p < 0,001). Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,285; p = 0,002) serta perilaku kerja (β = 0,268; p = 0,002). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja (β = 0,325; p < 0,001). Selain itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan (β = 0,112; p = 0,013) dan kepemimpinan transformasional (β = 0,133; p = 0,006) terhadap perilaku kerja. Temuan ini menunjukkan

Article history
Received: November 2026
Reviewed: November 2026
Published: November 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

ISSN : 3025-9495

bahwa pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional dapat memperkuat perilaku kerja positif, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja.
Kata kunci: pemberdayaan karyawan; kepemimpinan transformasional; kepuasan kerja; perilaku kerja.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam keberhasilan organisasi, terutama pada industri perbankan yang mengandalkan kualitas pelayanan dan interaksi langsung antara karyawan dengan nasabah. Keberhasilan bank tidak hanya ditentukan oleh modal dan teknologi, tetapi juga oleh perilaku kerja karyawan dalam menjalankan tugas, menjaga kedisiplinan, bertanggung jawab, bekerja sama, serta memberikan pelayanan secara konsisten. Perilaku kerja yang positif menjadi salah satu modal organisasi untuk mempertahankan kepercayaan nasabah dan mencapai tujuan perusahaan.

Perilaku kerja karyawan dapat dibentuk oleh kondisi organisasi dan pengalaman karyawan selama bekerja. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu faktor yang relevan karena mencakup pemberian wewenang, kepercayaan, kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, pengembangan kemampuan, dan keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang memperoleh kepercayaan dan ruang untuk mengambil peran cenderung merasa bahwa kontribusinya dihargai. Perasaan tersebut dapat mendorong kepuasan kerja sekaligus tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.

Selain pemberdayaan, kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung. Pemimpin transformasional memberikan teladan, motivasi, dorongan untuk berpikir kreatif, perhatian individual, dan komunikasi yang jelas. Perlakuan pemimpin yang positif dapat membuat karyawan merasa diperhatikan dan didukung sehingga lebih siap memberikan kontribusi bagi organisasi. Kepuasan kerja selanjutnya dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana dukungan organisasi dan kepemimpinan diterjemahkan menjadi perilaku kerja.

Fenomena pada PT Bank SulutGo Cabang Utama Manado menunjukkan adanya upaya pemberdayaan melalui pelaksanaan program pelatihan secara konsisten, yaitu 10 program setiap tahun selama 2023–2025. Namun, data kehadiran karyawan mengalami perubahan: 96,5% pada 2023, meningkat menjadi 97,8% pada 2024, kemudian turun menjadi 95,2% pada 2025. Perubahan tersebut tidak dengan sendirinya membuktikan adanya masalah perilaku kerja, tetapi memberi gambaran bahwa pengelolaan sumber daya manusia perlu dilihat secara lebih menyeluruh, termasuk dari aspek pemberdayaan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu telah membahas hubungan pemberdayaan karyawan, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan perilaku pelayanan atau kinerja. Rahmawati dan Rizana (2024), misalnya, mengkaji pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan kepuasan kerja. Studi lain menyoroti hubungan kepuasan kerja dengan perilaku pelayanan maupun kinerja karyawan (Lestari et al., 2023; Kim & Lee, 2022). Meskipun demikian, konteks dan susunan variabel dalam penelitian terdahulu tidak seluruhnya sama dengan penelitian ini. Penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung pemberdayaan karyawan serta kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja pada satu unit perbankan daerah, yaitu PT Bank SulutGo Cabang Utama Manado.

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory sebagai landasan untuk memahami hubungan timbal balik antara organisasi, pemimpin, dan karyawan. Ketika karyawan menerima kepercayaan, dukungan, kesempatan berkembang, serta perlakuan yang baik, mereka dapat meresponsnya melalui sikap kerja yang lebih positif. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menguji tujuh hubungan, yaitu pengaruh pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, pengaruh keduanya terhadap perilaku kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kerja, serta pengaruh tidak langsung kedua variabel independen terhadap perilaku kerja melalui kepuasan kerja.

2. Tinjauan Pustaka

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan sosial dalam organisasi terbentuk melalui proses pertukaran yang melibatkan pemberian dan penerimaan manfaat. Dalam konteks pekerjaan, dukungan, kepercayaan, perhatian, dan kesempatan yang diberikan organisasi atau pemimpin dapat menumbuhkan kewajiban timbal balik pada karyawan untuk memberikan respons positif. Ahmad et al. (2023) menguraikan perkembangan Social Exchange Theory sebagai kerangka untuk memahami hubungan dan pertukaran dalam berbagai konteks sosial. Dalam penelitian ini, pemberdayaan dan kepemimpinan transformasional dipandang sebagai bentuk perlakuan positif, sedangkan kepuasan kerja dan perilaku kerja merupakan respons karyawan.

Pemberdayaan karyawan merupakan upaya memberikan wewenang, kepercayaan, dan tanggung jawab kepada karyawan agar dapat berperan aktif dalam pelaksanaan pekerjaan. Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini mencakup lima indikator: pemberian wewenang, kepercayaan dari atasan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan mengembangkan kemampuan, dan kebebasan dalam bekerja. Pemberdayaan memberi ruang bagi karyawan untuk menggunakan kompetensi dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Penelitian terdahulu juga mengaitkan pemberdayaan dengan kepuasan kerja dan perilaku pelayanan (Karatepe et al., 2020; Osman et al., 2023; Al-Hawary & Al-Syasneh, 2023).

Kepemimpinan transformasional menggambarkan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi karyawan. Variabel ini diukur melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan komunikasi efektif. Pemimpin yang menjadi teladan, memberikan arahan, serta mendorong karyawan menyampaikan gagasan dapat membangun lingkungan kerja yang mendukung. Kepemimpinan transformasional telah dikaji dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan perilaku karyawan (Nguyen et al., 2021; Rahmawati & Rizana, 2024; Pratiwi & Djemain, 2024).

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan dan berbagai aspek yang menyertainya. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diukur melalui kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, atasan, rekan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi. Kepuasan kerja dapat menjadi penghubung antara perlakuan organisasi dengan perilaku karyawan karena pengalaman kerja yang dinilai positif dapat mendorong karyawan memberikan respons yang konstruktif. Sejumlah penelitian mengkaji kepuasan kerja sebagai faktor yang berkaitan dengan perilaku pelayanan dan hasil kerja karyawan (Suhakim & Badrianto, 2021; Kim & Lee, 2022; Lestari et al., 2023).

Perilaku kerja merujuk pada sikap dan tindakan karyawan ketika melaksanakan tugas serta tanggung jawab dalam organisasi. Variabel ini diukur melalui kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama, komitmen kerja, dan inisiatif kerja. Pada organisasi perbankan, perilaku tersebut

penting karena pekerjaan menuntut ketelitian, koordinasi, kepatuhan pada prosedur, dan pelayanan kepada nasabah.

Dalam Penelitian Rahmawati dan Rizana (2024) Penelitian ini menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karatepe et al. (2021) Penelitian ini menguji hubungan antara employee empowerment dan service behavior pada industri jasa. Hasilnya menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku pelayanan melalui work engagement sebagai variabel intervening. menggunakan kepuasan kerja. Nguyen et al. (2021) Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku pelayanan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku pelayanan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Al-Hawary dan Al-Syasneh (2023) Penelitian ini menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap perilaku pelayanan pada organisasi jasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku pelayanan. Arifin et al. (2023) Penelitian ini menguji pengaruh pemberdayaan karyawan, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap perilaku pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pelayanan. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan kepemimpinan dan perilaku pelayanan.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja serta perilaku karyawan. Kepuasan kerja juga berpotensi menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana kedua faktor tersebut memengaruhi perilaku kerja. Penelitian ini mengembangkan temuan terdahulu dengan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung pemberdayaan karyawan serta kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja melalui kepuasan kerja pada PT Bank SulutGo Cabang Utama Manado.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu tersebut, kerangka pemikiran penelitian ini menempatkan Pemberdayaan Karyawan (X1), Kepempian Transformasioanl (X2), dan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel bebas yang memengaruhi efektivitas Perilaku Kerja (Y), sehingga hipotesis yang diajukan adalah:
H1: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
H3: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja.
H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja.
H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja.
H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap perilaku kerja.
H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Lokasi penelitian adalah PT Bank SulutGo Cabang Utama Manado. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan pada unit tersebut sebanyak 105 orang. Karena seluruh anggota populasi dijadikan responden, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode sampling jenuh (sensus), sehingga jumlah sampel penelitian sebanyak 105 responden.

Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen perusahaan, buku, dan artikel ilmiah yang relevan. Kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Empat konstruk penelitian masing-masing diukur menggunakan lima indikator reflektif. Pemberdayaan karyawan (X1) meliputi pemberian wewenang, kepercayaan, partisipasi dalam keputusan, pengembangan kemampuan, dan kebebasan bekerja. Kepemimpinan transformasional (X2) meliputi pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan komunikasi efektif. Kepuasan kerja (Z) meliputi kepuasan terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi. Perilaku kerja (Y) meliputi kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama, komitmen, dan inisiatif.

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS versi 4.0. Evaluasi model pengukuran (outer model) mencakup validitas konvergen melalui outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan melalui Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), serta reliabilitas melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Evaluasi model struktural (inner model) mencakup VIF, R-square, f-square, Q-square, dan pengujian koefisien jalur. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan kriteria T-statistics > 1,96 dan P-values < 0,05.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan 105 karyawan PT Bank SulutGo Cabang Utama Manado. Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri atas 56 laki-laki (53,3%) dan 49 perempuan (46,7%). Kelompok usia terbanyak adalah 25–35 tahun sebanyak 44 orang (41,9%), diikuti usia 36–45 tahun sebanyak 41 orang (39,0%). Berdasarkan pendidikan, mayoritas responden berpendidikan S1 sebanyak 70 orang (66,7%). Dari sisi masa kerja, kelompok terbesar telah bekerja selama 5–10 tahun, yaitu 62 orang (59,0%).

4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	56	53,3%
	Perempuan	49	46,7%
Usia	< 25 tahun	5	4,8%
	25–35 tahun	44	41,9%
	36–45 tahun	41	39,0%
	> 45 tahun	15	14,3%
Pendidikan	SMA/SMK	22	21,0%
	Diploma	8	7,6%

	S1	70	66,7%
	S2	5	4,8%
Masa kerja	< 5 tahun	3	2,9%
	5–10 tahun	62	59,0%
	11–15 tahun	30	28,6%
	> 15 tahun	10	9,5%

Hasil pengolahan data kuesioner penelitian (2026).

4.2 Statistik Deskripsi Variabel

Rata-rata penilaian responden terhadap seluruh variabel berada pada kategori sangat tinggi. Pemberdayaan karyawan memperoleh rata-rata 4,564; kepemimpinan transformasional 4,613; kepuasan kerja 4,583; dan perilaku kerja 4,592. Pada variabel pemberdayaan, skor tertinggi terdapat pada kepercayaan atasan kepada karyawan (4,619), sedangkan skor terendah adalah kebebasan menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan (4,448). Pada kepemimpinan transformasional, nilai tertinggi sebesar 4,657 terdapat pada keteladanan pemimpin dan kejelasan arahan kerja. Kepuasan terhadap lingkungan kerja dan kompensasi memperoleh skor tertinggi yang sama, yaitu 4,610. Pada perilaku kerja, tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas menjadi indikator tertinggi dengan skor 4,676.

Tabel 4.2 Penilaian Responden

Variabel	Rata-rata	Kategori
Pemberdayaan karyawan	4,564	Sangat tinggi
Kepemimpinan transformasional	4,613	Sangat tinggi
Kepuasan kerja	4,583	Sangat tinggi
Perilaku kerja	4,592	Sangat tinggi

Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2026).

4.3 Evaluasi Model Pengukuran dan Model struktural

Seluruh indikator memiliki nilai outer loading antara 0,760 dan 0,881, sehingga melampaui batas 0,70. Nilai AVE setiap konstruk juga lebih besar dari 0,50, yaitu 0,617 untuk pemberdayaan karyawan, 0,643 untuk kepemimpinan transformasional, 0,744 untuk kepuasan kerja, dan 0,713 untuk perilaku kerja. Hasil ini menunjukkan terpenuhinya validitas konvergen. Nilai HTMT antarkonstruk berada pada rentang 0,645–0,765, di bawah batas 0,90, sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 4.3 Evaluasi Model Pengukuran dan Model struktural

Konstruk	Cronbach's Alpha	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE
Pemberdayaan karyawan	0,845	0,852	0,889	0,617
Kepemimpinan transformasional	0,862	0,871	0,901	0,643
Kepuasan kerja	0,912	0,915	0,934	0,744
Perilaku kerja	0,898	0,902	0,925	0,713

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2026).

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 11 Tahun 2026

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability seluruh konstruk berada di atas 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal yang memadai. Seluruh nilai VIF indikator berada di bawah 5,00 (rentang 1,754–2,450), sehingga tidak ditemukan indikasi multikolinearitas berdasarkan kriteria yang digunakan dalam skripsi. Nilai R-square kepuasan kerja sebesar 0,542 (adjusted 0,533), yang berarti 54,2% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel dalam model. Nilai R-square perilaku kerja sebesar 0,615 (adjusted 0,604), sehingga 61,5% variasinya dijelaskan oleh model. Nilai Q-square untuk kepuasan kerja sebesar 0,355 dan perilaku kerja sebesar 0,412, keduanya lebih besar dari nol.

Tabel 4.4 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel endogen	R-square	Adjusted R-square	Q-square
Kepuasan kerja	0,542	0,533	0,355
Perilaku kerja	0,615	0,604	0,412

Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2026).

4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping dengan melihat koefisien jalur, T-statistics, dan P-values.

Tabel 4.5 Pengujian Hipotesis

Hipotesis / Hubungan	Koefisien jalur	T-statistics	P-values	Keputusan
H1: Pemberdayaan karyawan → Kepuasan kerja	0,345	4,207	0,000	Diterima
H2: Kepemimpinan transformasional → Kepuasan kerja	0,285	3,131	0,002	Diterima
H3: Pemberdayaan karyawan → Perilaku kerja	0,412	5,282	0,000	Diterima
H4: Kepemimpinan transformasional → Perilaku kerja	0,268	3,152	0,002	Diterima
H5: Kepuasan kerja → Perilaku kerja	0,325	3,693	0,000	Diterima
H6: Pemberdayaan karyawan → Kepuasan kerja → Perilaku kerja	0,112	2,488	0,013	Diterima

H7: Kepemimpinan transformasional → Kepuasan kerja → Perilaku kerja	0,133	2,770	0,006	Diterima

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2026).

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,345; T = 4,207; p < 0,001). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pemberian wewenang, kepercayaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kesempatan pengembangan kemampuan, dan kebebasan bekerja, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Kepercayaan atasan merupakan indikator dengan skor tertinggi pada variabel pemberdayaan, yang memperlihatkan pentingnya relasi saling percaya dalam pengalaman kerja. Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory: dukungan dan kepercayaan organisasi dapat dibalas karyawan melalui sikap positif terhadap pekerjaan. Hasil ini juga searah dengan Rahmawati dan Rizana (2024), Karatepe et al. (2020), serta Nguyen et al. (2021).

4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,285; T = 3,131; p = 0,002). Keteladanan, motivasi, dorongan untuk menyampaikan gagasan, perhatian individual, dan kejelasan komunikasi dapat membangun pengalaman kerja yang lebih positif. Dalam data deskriptif, keteladanan dan kejelasan arahan memperoleh nilai tertinggi, sedangkan perhatian terhadap kebutuhan dan perkembangan karyawan memiliki skor paling rendah di antara indikator variabel ini, meskipun tetap berada dalam kategori sangat tinggi. Hal tersebut memberi petunjuk bahwa perhatian individual masih dapat terus dipertahankan dan diperkuat. Temuan ini sejalan dengan kajian kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja oleh Suhakim dan Badrianto (2021), Nur Utami et al. (2023), serta Wijana dan Supartha (2024).

4.5.3 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Perilaku Kerja

Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja (β = 0,412; T = 5,282; p < 0,001). Koefisien jalur ini merupakan yang terbesar di antara pengaruh langsung terhadap perilaku kerja. Karyawan yang diberi kepercayaan dan ruang untuk mengambil keputusan dapat mengembangkan rasa tanggung jawab, kemandirian, serta inisiatif. Skor tertinggi perilaku kerja terdapat pada tanggung jawab menyelesaikan tugas (4,676), yang selaras dengan pentingnya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Temuan ini mendukung penelitian Al-Hawary dan Al-Syasneh (2023) serta Arifin et al. (2023) yang mengaitkan pemberdayaan dengan perilaku pelayanan yang positif.

4.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja (β = 0,268; T = 3,152; p = 0,002). Pemimpin yang menjadi teladan, memberi motivasi, mendorong pemikiran baru, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan menyampaikan arahan secara jelas dapat membentuk perilaku kerja yang lebih disiplin, bertanggung jawab, kooperatif, dan berinisiatif. Hasil ini memperlihatkan bahwa perilaku pemimpin menjadi salah satu rujukan bagi karyawan dalam menjalankan tugas. Temuan ini searah dengan Pratiwi dan Djemain (2024)

serta Osman et al. (2023).

4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kerja

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja (β = 0,325; T = 3,693; p < 0,001). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi cenderung memperlihatkan perilaku yang lebih positif. Dalam penelitian ini, rata-rata kepuasan kerja berada pada kategori sangat tinggi (4,583), demikian pula perilaku kerja (4,592). Hubungan tersebut mendukung Social Exchange Theory karena pengalaman kerja yang dinilai baik dapat mendorong karyawan membalasnya melalui tanggung jawab, komitmen, kerja sama, dan inisiatif. Hasil ini juga berkaitan dengan temuan Kim dan Lee (2022) serta Lestari et al. (2023).

4.5.6 Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Perilaku Kerja

Pengaruh tidak langsung pemberdayaan karyawan terhadap perilaku kerja melalui kepuasan kerja terbukti positif dan signifikan (β = 0,112; T = 2,488; p = 0,013). Artinya, pemberdayaan tidak hanya berkaitan langsung dengan perilaku kerja, tetapi juga dapat meningkatkan perilaku kerja melalui kepuasan yang dirasakan karyawan. Pemberian wewenang, kepercayaan, dan kesempatan berkembang dapat menimbulkan perasaan dihargai; kepuasan yang terbentuk kemudian mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih bertanggung jawab dan berkomitmen. Temuan ini konsisten dengan pendekatan pertukaran sosial dan penelitian yang menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme penghubung dalam hubungan organisasi-karyawan.

4.5.7 Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kerja

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja melalui kepuasan kerja juga positif dan signifikan (β = 0,133; T = 2,770; p = 0,006). Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut. Pemimpin yang memberi inspirasi, motivasi, perhatian, dan arahan yang jelas dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang selanjutnya tercermin dalam perilaku kerja yang lebih baik. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak cukup hanya berorientasi pada instruksi dan pencapaian target, tetapi juga perlu memperhatikan pengalaman kerja karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan pembahasan Raza dan Yousufi (2023) mengenai peran variabel mediasi dalam hubungan kepemimpinan dan outcome karyawan.

5.Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun perilaku kerja karyawan PT Bank SulutGo Cabang Utama Manado. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja. Selain pengaruh langsung, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja. Di antara pengaruh langsung terhadap perilaku kerja, pemberdayaan karyawan memiliki koefisien jalur paling besar (0,412), sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja memiliki koefisien 0,133.

Secara praktis, perusahaan perlu menjaga pemberian kepercayaan dan wewenang kepada karyawan, memperluas keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta menyediakan

kesempatan pengembangan kompetensi. Pimpinan juga perlu mempertahankan keteladanan dan komunikasi yang jelas sekaligus memperkuat perhatian individual terhadap kebutuhan dan perkembangan karyawan. Upaya tersebut perlu berjalan bersama dengan pemeliharaan lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, dan sistem kompensasi yang mendukung kepuasan kerja.

Penelitian ini terbatas pada satu unit perusahaan dan menggunakan data kuesioner dari 105 karyawan pada satu periode pengumpulan data. Penelitian berikutnya dapat menguji model pada cabang atau sektor jasa yang berbeda, memperluas cakupan responden, serta mempertimbangkan variabel lain seperti motivasi kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, atau work engagement untuk memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai pembentukan perilaku kerja.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. Frontiers in Psychology, 13, 1015921. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9878386/
[2] Al-Hawary, S. I. S., & Al-Syasneh, M. S. (2023). Empowerment, leadership, job satisfaction on service behavior. International Journal of Professional Business Review, 8(4), 1–15. https://openaccessojs.com/JBReview/index
[3] Arifin, M., Hidayat, T., & Prasetyo, A. (2023). The influence of employee empowerment, leadership, and job satisfaction on service behavior. Journal of Management Studies, 11(2), 70–82.
[4] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications.
[5] Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Does employee empowerment mediate the relationship between work engagement and service recovery performance? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(5), 1679–1699.
[6] Kim, J., & Lee, H. (2022). Job satisfaction and service behavior: The mediating role of organizational commitment. Service Business Journal, 16(3), 455–472.
[7] Lestari, D., Wijaya, R., & Nugroho, A. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 12(1), 33–44.
[8] Nguyen, T. H., Tran, P. Q., & Le, M. T. (2021). Transformational leadership and employee service behavior: The mediating role of job satisfaction. International Journal of Organizational Analysis, 29(6), 1450–1465.
[9] Osman, A., Ahmed, S., & Hassan, M. (2023). Employee empowerment and job satisfaction: The mediating role of human resource management practices. International Journal of Organizational Analysis, 31(4), 855–872.
[10] Pratiwi, N., & Djemain, Y. (2024). Pengaruh motivasi, pemberdayaan karyawan, kompensasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 12(1), 45–58.
[11] Rahmawati, N., & Rizana, A. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA), 6(3), 432–453.
[12] Raza, A., & Yousufi, M. (2023). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment and organizational commitment. International Journal of Productivity and Performance Management, 72(8), 2145–2163.
[13] Suhakim, & Badrianto, Y. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap

kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 18(2), 112–123.
[14] Wijana, I. K., & Supartha, I. W. G. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. E-Jurnal Manajemen, 13(1), 125–140.