

## PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR DALAM HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI PT BELITANG PANEN RAYA – DEPO JAKARTA

Oleh

Charisma Riyan Etta<sup>1</sup>, Regi Sanjaya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Bandung, Indonesia

E-mail: <sup>1</sup>[charismariyan@gmail.com](mailto:charismariyan@gmail.com), <sup>2</sup>[regi\\_sanjaya@ithb.ac.id](mailto:regi_sanjaya@ithb.ac.id)

### Article History:

Received: 11-09-2025

Revised: 17-09-2025

Accepted: 14-10-2025

### Keywords:

Gaya Kepemimpinan,  
Kepuasan Kerja, Motivasi  
Kerja

**Abstract:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan di PT Belitang Panen Raya – Depo Jakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari seluruh karyawan (teknik sampling jenuh) dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 4.0. Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan kunci penelitian ini mengungkap bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kepuasan kerja untuk mendorong motivasi karyawan yang lebih tinggi.

## PENDAHULUAN

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai, baik dalam bentuk keuntungan finansial, pertumbuhan pasar, maupun keberlanjutan usaha. Untuk mencapai tujuan tersebut, faktor sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen paling penting. SDM yang berkualitas, termotivasi, dan bekerja dengan optimal akan menjadi penggerak utama tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, manajemen SDM menjadi salah satu aspek yang sangat diperhatikan dalam teori maupun praktik manajemen modern. Salah satu isu penting dalam manajemen SDM adalah bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan mampu memengaruhi motivasi kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai cara, pendekatan, atau perilaku seorang

pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, serta memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin bukan sekadar orang yang memberikan instruksi, tetapi juga menjadi figur yang memberi inspirasi, pengaruh, dan teladan bagi karyawan. Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter, tidak komunikatif, atau tidak adil berpotensi menurunkan motivasi kerja karyawan dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja organisasi.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional terbukti dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan karena pemimpin memberikan visi yang jelas, penghargaan terhadap kreativitas, dan dorongan untuk berkembang. Gaya kepemimpinan transaksional, meskipun lebih berorientasi pada imbalan dan hukuman, juga dapat efektif dalam kondisi tertentu, terutama ketika target kinerja jelas dan sistem penghargaan berjalan dengan baik. Adapun gaya kepemimpinan demokratis memungkinkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja.

Kepemimpinan transformasional dikatakan bisa lebih efektif dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional, karena cenderung dapat diukur keefektifannya dalam jangka menengah dan jangka panjang. Hal ini dikarenakan membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut (*trust*) membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan tantangan bagi pengikutnya, tanpa mengubah budaya organisasi yang sudah baik dan efektif.

Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bertindak dan bekerja menuju pencapaian tujuan tertentu. Motivasi kerja memiliki dimensi yang kompleks, mencakup kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri sebagaimana dijelaskan dalam teori kebutuhan Maslow. Herzberg juga menambahkan bahwa terdapat faktor motivator (*achievement, recognition, work itself, responsibility, advancement*) dan faktor *hygiene* (kebijakan perusahaan, supervisi, gaji, kondisi kerja, hubungan antarpribadi) yang memengaruhi kepuasan serta motivasi kerja seseorang. Dengan kata lain, motivasi kerja tidak dapat dipisahkan dari gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja yang dialami karyawan.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang timbul dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan akan merasa puas jika pekerjaannya sesuai dengan harapan, kebutuhannya terpenuhi, serta mendapatkan perlakuan adil dari atasan. Kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja. Namun, kepuasan kerja juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pemimpin yang komunikatif, adil, dan memberikan penghargaan cenderung menciptakan kepuasan kerja, yang akhirnya berdampak positif pada motivasi karyawan. Oleh karena itu, dalam banyak penelitian, kepuasan kerja sering digunakan sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

Dalam konteks perusahaan di Indonesia, isu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja

semakin penting seiring dengan meningkatnya persaingan bisnis. Perusahaan yang mampu mengelola SDM secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain. PT Belitang Panen Raya depo Jakarta merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang agribisnis dan distribusi hasil produksi. Khususnya di depo Jakarta, perusahaan ini memiliki 81 karyawan yang terlibat dalam berbagai aktivitas operasional, mulai dari pengelolaan distribusi, logistik, hingga pemasaran produk. Dengan jumlah karyawan yang relatif tidak terlalu besar, peran kepemimpinan dalam menjaga motivasi kerja menjadi sangat krusial.

Dalam praktiknya, PT Belitang Panen Raya depo Jakarta menghadapi tantangan dalam mempertahankan semangat kerja karyawan. Beberapa faktor yang memengaruhi kondisi ini antara lain beban kerja yang tinggi, serta rutinitas pekerjaan yang dapat menimbulkan kejenuhan. Hal ini mengakibatkan persentase keterlambatan karyawan yang semakin meningkat selama 6 bulan terakhir, sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Data Persentase Keterlambatan Karyawan PT Belitang Panen Raya – Depo Jakarta Periode Maret – Agustus 2025**

| No. | Bulan        | Total Karyawan | Total Hari Kerja | Rata-rata Jumlah Terlambat (Hari) | Persentase Karyawan Terlambat |
|-----|--------------|----------------|------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1   | Maret 2025   | 81             | 26               | 3                                 | 11.5%                         |
| 2   | April 2025   | 81             | 26               | 4                                 | 15.4%                         |
| 3   | Mei 2025     | 81             | 27               | 4                                 | 14.8%                         |
| 4   | Juni 2025    | 81             | 25               | 5                                 | 20.0%                         |
| 5   | Juli 2025    | 81             | 27               | 8                                 | 29.6%                         |
| 6   | Agustus 2025 | 81             | 26               | 9                                 | 34.6%                         |

Berdasarkan tabel di atas, persentase keterlambatan karyawan menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan dari bulan Maret (11,5%) hingga Agustus (34,6%). Peningkatan rata-rata hari terlambat dari 3 menjadi 9 hari per karyawan dalam periode tersebut mengindikasikan adanya penurunan disiplin yang diduga berkaitan dengan lemahnya motivasi kerja. Kondisi ini juga dapat mengganggu produktivitas dan kinerja operasional depo secara keseluruhan. Untuk mengatasi hal tersebut, gaya kepemimpinan manajer maupun *supervisor* menjadi faktor penentu. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, apresiasi, serta menciptakan komunikasi yang sehat dapat menumbuhkan kembali semangat kerja karyawan. Sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung kaku dan otoriter, maka motivasi karyawan berpotensi semakin menurun sehingga produktivitas kerja pun terhambat.

Hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja ini perlu dikaji lebih lanjut melalui penelitian ilmiah. Secara teoritis, gaya kepemimpinan dapat memengaruhi motivasi kerja secara langsung. Misalnya, ketika seorang pemimpin memberikan penghargaan atas pencapaian, hal itu langsung meningkatkan motivasi karyawan. Namun, pengaruh gaya kepemimpinan juga bisa bersifat tidak langsung melalui kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja kondusif akan meningkatkan kepuasan karyawan, dan pada gilirannya kepuasan tersebut akan memotivasi

karyawan untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian, peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menjadi penting untuk dipahami dalam kerangka penelitian ini.

Sejumlah penelitian sebelumnya mendukung asumsi bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Robbins dan Judge (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan kerja tersebut berkontribusi terhadap motivasi yang lebih tinggi. Hal serupa juga ditemukan dalam studi di beberapa perusahaan manufaktur dan jasa di Indonesia, di mana kepemimpinan demokratis maupun partisipatif terbukti mampu menciptakan kepuasan kerja yang berdampak pada motivasi kerja yang lebih baik.

Dengan melihat pentingnya peran gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dalam pencapaian tujuan organisasi, penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan di PT Belintang Panen Raya depo Jakarta. Penelitian ini berfokus pada analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan teori manajemen SDM, serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen PT Belintang Panen Raya depo Jakarta dalam mengelola karyawan agar lebih termotivasi dan produktif.

Secara lebih spesifik, penelitian ini akan menjawab beberapa pertanyaan: (1) apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan di PT Belintang Panen Raya depo Jakarta? (2) apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja? Dengan menjawab pertanyaan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas gaya kepemimpinan di PT Belintang Panen Raya depo Jakarta dalam upayanya untuk mendorong kepuasan kerja, dan motivasi kerja, serta implikasinya terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

## LANDASAN TEORI

Hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, mampu menginspirasi, memberikan teladan, serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan arahan dan kontrol terhadap tim, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan terdorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja juga menjadi variabel penting dalam menjelaskan perilaku kerja karyawan. Hayes (2018) dalam bukunya *"Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis"* menekankan pentingnya memahami mekanisme tidak langsung dalam hubungan antar variabel. Dalam konteks ini, kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel *intervening* yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dan sosial, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi kerja.

Motivasi kerja sendiri merupakan faktor internal maupun eksternal yang mendorong seseorang dalam berperilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Herzberg (1959) dalam teori *Two Factor* menekankan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik (*motivator*), seperti pencapaian dan tanggung jawab, serta faktor ekstrinsik (*hygiene*), seperti kondisi kerja dan hubungan antar rekan kerja. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat, bertanggung jawab, dan tekun dalam menyelesaikan tugas.

Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat dirumuskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan juga berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Artinya, pemimpin yang mampu memberikan arahan, teladan, dan perhatian pada bawahan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kemudian kepuasan kerja tersebut akan memperkuat motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

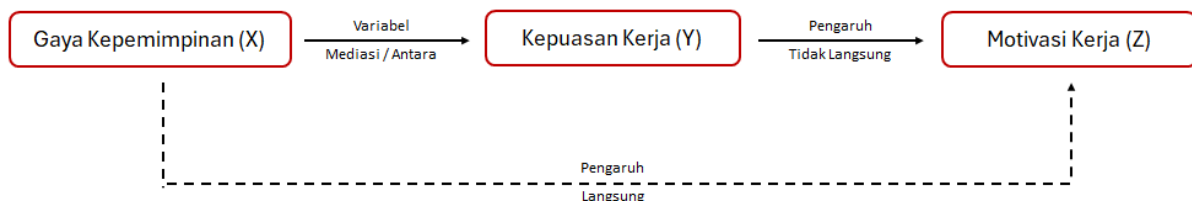
Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antar variabel dan dapat dikembangkan menjadi beberapa hipotesis, yaitu sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan (X) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y).

H2: Gaya kepemimpinan (X) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Z).

H3: Kepuasan kerja (Y) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Z).

H4: Gaya kepemimpinan (X) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Z) melalui mediator kepuasan kerja (Y).



**Gambar 1. Model Penelitian: Hubungan Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, karena tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Pendekatan *path analysis* dipilih untuk menguji mekanisme mediasi ini, sementara SEM-PLS dengan *software* SmartPLS digunakan untuk analisis data mengingat karakteristik sampel yang relatif kecil.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Belitang Panen Raya - Depo Jakarta yang berjumlah 81 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling* jenuh. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Kuesioner menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 6, di mana skor 1 menunjukkan jawaban sangat tidak setuju dan skor 6 menunjukkan jawaban sangat setuju. Penggunaan skala 1 sampai 6 (skala genap) dipilih untuk menghindari titik netral, dan responden diharuskan memilih cenderung setuju atau cenderung tidak setuju. Skala Likert dipilih karena memudahkan

responden dalam memberikan penilaian, sekaligus memberikan fleksibilitas data yang bersifat ordinal sehingga dapat dianalisis lebih lanjut menggunakan teknik statistik parametrik [11].

Terdapat tiga variabel utama yang diukur dalam penelitian ini. Pertama, gaya kepemimpinan (X) yang berfungsi sebagai variabel independen. Variabel ini diukur melalui indikator arahan kerja, motivasi bawahan, keteladanan, penghargaan terhadap ide, pemberian penghargaan, dan keadilan. Kedua, kepuasan kerja (Y) yang berperan sebagai variabel mediasi. Variabel ini diukur melalui indikator kondisi kerja, kesesuaian pekerjaan dengan harapan, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, rasa aman, dan kesempatan pengembangan karir. Ketiga, motivasi kerja (Z) yang merupakan variabel dependen. Variabel ini diukur melalui indikator semangat kerja, pencapaian, tanggung jawab, tantangan, dan ketekunan.

**Tabel 2. Indikator setiap variabel**

| Variabel              | Item Pengukuran | Indikator                                       |
|-----------------------|-----------------|-------------------------------------------------|
| Gaya Kepemimpinan (X) | X.1             | Arahan yang jelas dari atasan                   |
|                       | X.2             | Atasan memotivasi dalam mencapai target         |
|                       | X.3             | Atasan memberikan teladan bagi bawahan          |
|                       | X.4             | Atasan menghargai masukan dan ide dari bawahan  |
|                       | X.5             | Penghargaan dari atasan                         |
|                       | X.6             | Atasan menegakkan aturan secara adil            |
| Kepuasan Kerja (Y)    | Y.1             | Kepuasan terhadap kondisi kerja                 |
|                       | Y.2             | Pekerjaan sesuai dengan harapan                 |
|                       | Y.3             | Hubungan dengan atasan                          |
|                       | Y.4             | Hubungan dengan rekan kerja                     |
|                       | Y.5             | Karyawan merasa aman dan nyaman dalam pekerjaan |
| Motivasi Kerja (Z)    | Z.1             | Semangat dalam bekerja                          |
|                       | Z.2             | Usaha mencapai hasil terbaik                    |
|                       | Z.3             | Tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan         |
|                       | Z.4             | Karyawan merasa tertantang dengan target        |

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) melalui software SmartPLS 4.0. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya dalam menangani model yang kompleks dengan ukuran sampel yang relatif kecil, serta tidak mensyaratkan asumsi distribusi data normal [15]. Proses analisis data dilakukan melalui dua tahap evaluasi yang komprehensif.

Tahap pertama merupakan evaluasi model pengukuran (*outer model*) yang meliputi uji validitas konvergen dan diskriminan. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* > 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50. Sedangkan uji validitas diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker criterion*, yang mensyaratkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya

[16].

Tahap kedua merupakan evaluasi model struktural (*inner model*) yang meliputi uji signifikansi *path coefficients* menggunakan *bootstrapping* dengan 5000 *sub-samples* [15]. Evaluasi juga dilakukan terhadap *R-square* untuk menilai *predictive power model*, dan uji mediasi dengan menganalisis signifikansi *indirect effect*. Nilai *R-square* antara 0,25 hingga 0,50 dianggap memiliki *predictive power* yang moderat [17].

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai *path coefficients* dan tingkat signifikansinya ( $p < 0,05$ ). Nilai T-Statistik  $> 1,96$  menunjukkan pengaruh yang signifikan pada tingkat kepercayaan 95% [15]. Khusus untuk pengujian hipotesis mediasi, digunakan prosedur *bootstrapping* untuk *indirect effect* sebagaimana direkomendasikan Hayes (2018) dalam bukunya "*Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*".

Metode penelitian yang dirancang ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja karyawan PT Belitang Panen Raya depo Jakarta. Melalui metode kuantitatif dengan pendekatan survei, peneliti dapat mengukur secara objektif bagaimana kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan berpengaruh terhadap tingkat motivasi karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

#### Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Hasil analisis SmartPLS 4.0 menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi validitas konvergen dengan nilai *loading factor*  $> 0,70$ . Selanjutnya, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk juga melampaui batas 0,50 (Tabel 3), sehingga konfirmasi validitas konvergen terpenuhi. Dari sisi reliabilitas, nilai *Composite Reliability* ( $\rho_c$ ) seluruh konstruk jauh di atas 0,70, yang mengindikasikan keandalan pengukuran yang sangat baik.

**Tabel 3. Outer Loading, Composite Reliability dan Average Variance Extracted**

| Variabel          | Item Pengukuran | Outer Loading | Cronbachs Alpha | Composite Reliability | AVE   |
|-------------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------------|-------|
| Gaya Kepemimpinan | X.1             | 0,725         | 0,880           | 0,889                 | 0,627 |
|                   | X.2             | 0,771         |                 |                       |       |
|                   | X.3             | 0,878         |                 |                       |       |
|                   | X.4             | 0,709         |                 |                       |       |
|                   | X.5             | 0,835         |                 |                       |       |
|                   | X.6             | 0,820         |                 |                       |       |
| Kepuasan Kerja    | Y.1             | 0,713         | 0,843           | 0,846                 | 0,615 |
|                   | Y.2             | 0,792         |                 |                       |       |
|                   | Y.3             | 0,798         |                 |                       |       |
|                   | Y.4             | 0,789         |                 |                       |       |
|                   | Y.5             | 0,784         |                 |                       |       |
| Motivasi Kerja    | Z.1             | 0,829         | 0,833           | 0,841                 | 0,667 |

| Variabel | Item Pengukuran | Outer Loading | Cronbachs Alpha | Composite Reliability | AVE |
|----------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------------|-----|
|          | Z.2             | 0,825         |                 |                       |     |
|          | Z.3             | 0,705         |                 |                       |     |
|          | Z.4             | 0,836         |                 |                       |     |

### Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*. Hasil pada Tabel 4 menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk (nilai diagonal) lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lain, sehingga membuktikan setiap konstruk adalah unik dan berbeda.

**Tabel 4. Uji Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)**

|                   | Gaya Kepemimpinan | Kepuasan Kerja | Motivasi Kerja |
|-------------------|-------------------|----------------|----------------|
| Gaya Kepemimpinan | 0,792             |                |                |
| Kepuasan Kerja    | 0,773             | 0,784          |                |
| Motivasi Kerja    | 0,617             | 0,759          | 0,817          |

### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural meliputi *collinearity*, kekuatan prediksi, dan pengujian hipotesis.

#### ***Collinearity* dan Kekuatan Prediksi ( $R^2$ )**

Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) inner model seluruhnya di bawah 5, sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas yang mengganggu estimasi model. nilai *R-Square* untuk kepuasan kerja adalah 0,598, yang berarti gaya kepemimpinan menjelaskan 59,8% varians kepuasan kerja. Sementara itu, variabel motivasi kerja memiliki *R-Square* sebesar 0,578, mengindikasikan bahwa model memiliki daya prediksi moderat.

#### **Pengujian Hipotesis**

Hasil pengujian hipotesis langsung dan tidak langsung disajikan pada Tabel 5.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis**

| Hubungan Jalur                                           | Koefisien Jalur ( $\beta$ ) | T-Statistik | P-Value | Keterangan |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|---------|------------|
| <b>Pengaruh Langsung:</b>                                |                             |             |         |            |
| Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja (H1)                  | 0,773                       | 17,357      | 0,000   | Diterima   |
| Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja (H2)                  | 0,084                       | 0,681       | 0,496   | Ditolak    |
| Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja (H3)                     | 0,682                       | 6,245       | 0,000   | Diterima   |
| <b>Pengaruh Tidak Langsung:</b>                          |                             |             |         |            |
| Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja (H4) | 0,543                       | 5,540       | 0,000   | Diterima   |

Berdasarkan Tabel 5, dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan ( $\beta = 0,773$ ;  $p < 0,01$ ), sehingga H1 diterima. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja tidak

berpengaruh signifikan ( $\beta = 0,084$ ;  $p > 0,05$ ), sehingga H2 ditolak. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan ( $\beta = 0,682$ ;  $p < 0,01$ ), sehingga H3 diterima. Kemudian, pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja adalah signifikan ( $\beta = 0,543$ ;  $p < 0,01$ ), sehingga H4 diterima. Karena pengaruh langsung (H2) tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai *full mediator* atau mediator penuh.

### Pembahasan

Temuan penelitian ini mengungkap sebuah mekanisme kausal yang krusial. Gaya kepemimpinan tidak secara langsung mampu mendorong motivasi kerja karyawan. Hal ini mengisyaratkan bahwa gaya atasan yang diterapkan, tanpa diimbangi dengan penciptaan rasa puas pada diri karyawan, tidak cukup untuk memotivasi mereka secara intrinsik. Temuan ini memperkuat studi sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor distal yang pengaruhnya seringkali ditransmisikan melalui variabel psikologis yang lebih proximal.

Temuan kunci dari penelitian ini adalah terkonfirmasinya peran kepuasan kerja sebagai mediator penuh. Artinya, efektivitas seorang pemimpin dalam memotivasi timnya sepenuhnya bergantung pada kemampuannya menciptakan kepuasan kerja. Seorang pemimpin dapat membangkitkan motivasi dengan menjadi figur yang memperhatikan keadilan kompensasi, menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, dan memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan. Kepuasan yang lahir dari perlakuan ini kemudian menjadi pendorong utama munculnya motivasi kerja yang tinggi.

Dalam konteks peningkatan keterlambatan karyawan yang diamati secara empiris, dapat dijelaskan melalui model ini. Gaya kepemimpinan yang gagal menciptakan kepuasan kerja akan mengakibatkan rendahnya motivasi, yang termanifestasi dalam perilaku disiplin yang menurun, seperti seringnya keterlambatan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memang berkontribusi terhadap motivasi kerja, namun mekanisme pengaruhnya tidak bersifat langsung. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sepenuhnya dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediator penuh. Temuan ini berfokus pada efektivitas seorang pemimpin dalam memotivasi timnya yang sangat bergantung pada kemampuannya untuk menciptakan dan memelihara kepuasan kerja di antara para karyawan. Implikasinya, upaya peningkatan motivasi kerja yang tidak didahului dengan perbaikan faktor-faktor yang membangun kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif akan kurang efektif. Terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat direkomendasikan. Pertama, perusahaan disarankan untuk secara berkala menyelenggarakan program pengembangan kepemimpinan (*leadership development*) yang berfokus pada keterampilan membangun hubungan, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan partisipatif guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kedua, manajemen perlu secara proaktif dan rutin memantau tingkat kepuasan kerja melalui survei berkala, serta menindaklanjuti hasilnya dengan kebijakan yang tepat, misalnya dalam hal

pengembangan karier, sistem penghargaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif. Ketiga, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan sampel ke beberapa depo atau cabang untuk menguji konsistensi model ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adriyanti, F. Latief and S. Bahasoan, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Sulselbar Cabang Jeneponto," *Malomo: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, vol. 1, no. 1, pp. 1-13, 2023.
- [2] I. Fahmi, "Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan: Motivasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan organisasi budaya (studi literatur manajemen sumber daya)," *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Sosial (JEMSI)*, vol. 3, no. 1, 2021.
- [3] F. Rahadian and E. M. Sagoro, "Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada UMKM di Desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta," *Jurnal Nominal*, vol. 5, no. 2, pp. 81-95, 2016.
- [4] R. Sanjaya, "Kepemimpinan transformasional yang paling baik? (Sebuah kajian pustaka)," in *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper Fakultas Ekonomi: Peluang Indonesia dalam Persaingan Ekonomi Kreatif Global*, 2015.
- [5] J. Paendong, E. Sentosa and Sarpan, "Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Astra Daihatsu Cabang Pasar Minggu," *Jurnal Manajemen Oikonomia*, vol. 15, no. 2, pp. 33-49, 2019.
- [6] T. Qarismail and Prayekti, "Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan: Studi pada The Westlake Resort Yogyakarta," *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, vol. 16, no. 2, pp. 115-129, May 2020.
- [7] I. Sopian, Elfiswandi and Lusiana, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening," *Journal of Business and Economics (JBE)*, vol. 7, no. 1, pp. 103-111, 2022.
- [8] R. Indahsari and L. A. Manafe, "Peran gaya kepemimpinan path goal untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan," *Jurnal Visionida*, vol. 8, no. 1, pp. 60-71, 2022.
- [9] R. Kurniasari and N. Rosdiana, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan pengawasan terhadap motivasi kerja karyawan," *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, vol. 7, no. 1, pp. 53-58, 2023.
- [10] Z. Abidin and K. Budiono, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitratani Dua Tujuh Jember," *Jurnal RIEMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, vol. 1, no. 1, pp. 183-196, 2023.
- [11] S. S. W. P. Amy Nurhuda, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo," *IQTISHADEquity*, vol. 1, no. 1, 2019.
- [12] B. M. Bass and B. J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through*

- Transformational Leadership, Sage Publications, 1994.
- [13] S. P. Robbins and T. A. Judge, Organizational Behavior, 17th ed., Pearson, 2017.
- [14] F. Herzberg, B. Mausner and B. B. Snyderman, The motivation to work, John Wiley & Sons, 1959.
- [15] J. F. J. Hair, W. C. Black, B. J. Babin and R. E. Anderson, Multivariate data analysis (8th ed.), Cengage, 2019.
- [16] C. & L. D. F. Fornell, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no. 1, pp. 39-50, 1981.
- [17] J. Cohen, Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd edition ed., Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- [18] T. A. Judge and R. F. Piccolo, "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity," *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 5, pp. 755-768, 2004.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN