



Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Alfaria Trijaya Batam dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Rosaman Tafonao, Suhardi

Universitas Putera Batam, Indonesia

Email: rosamantafonao@gmail.com, suhardi_rasiman@yahoo.com

INFO ARTIKEL

Diterima :

Direvisi :

Disetujui :

Kata kunci:

Kepemimpinan, Motivasi
Kerja, Kinerja Pegawai,
Kepuasan Kerja

ABSTRAK

Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Alfaria Trijaya Batam dimediasi kepuasan kerja karyawan PT Alfaria Trijaya Batam. Desain studi menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan kausal/asosiatif. Teknik pengumpulan data berupa kuisioner 287 responden. Teknik analisis data: uji validitas, reliabilitas, normalitas, multikolinearitas, heterokedastisitas, analisis regresi linier, t tes dan F uji melalui aplikasi program SPSS-26. Hasil penelitian: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja; Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja; Motivasi kerja tidak pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

ABSTRACT

The purpose of the study was to determine the effect of leadership and work motivation on employee performance at PT Alfaria Trijaya Batam mediated by employee job satisfaction at PT Alfaria Trijaya Batam. The study design used a quantitative method with a causal/associative approach. Data collection techniques were questionnaires of 287 respondents. Data analysis techniques: validity, reliability, normality, multicollinearity, heteroscedasticity, linear regression analysis, t-test and F-test through the application of the SPSS-26 program. Results of the study: Leadership has a positive and significant effect on performance; Work motivation has a positive and significant effect on performance; Leadership has a positive and significant effect on job satisfaction; Work motivation does not have a significant and positive effect on job satisfaction; Job satisfaction has a positive and significant effect on performance; Leadership has a positive and significant effect on performance through job satisfaction; Work motivation does not have a significant and positive effect on performance through job satisfaction.

Keywords:

Leadership, Work
Motivation, Employee
Performance, Job
Satisfaction

Pendahuluan

Pada era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi guna mencapai keunggulan kompetitif. Salah

satu faktor utama yang berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan adalah kinerja karyawan (Silitonga & Suhardi, 2020). Menurut (Mangkunegara 2022) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Maharani & Suhardi, 2020). Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan menjadi tolak ukur dalam pencapaian kinerja di dalam suatu perusahaan, sehingga karyawan perlu bekerja lebih keras, lebih baik, dan bertanggung jawab agar dapat melaksanakan dan menyelesaikan setiap tugas yang diberikan secara penuh dalam perusahaan (Ratnasari and Firmansyah 2021).

PT Alfaria Trijaya merupakan sebuah perusahaan ritel terbesar di Indonesia yang mengoperasikan jaringan minimarket dengan merek dagang Alfamart. PT Alfaria Trijaya dalam mengembangkan dan mempertahankan perusahaannya, sangat memperhatikan kinerja karyawan (Siregar & Suhardi, 2020). Kinerja karyawan merupakan sebuah konsep yang mengacu pada kemampuan individu dalam organisasi untuk menghasilkan hasil kerja yang berkualitas secara konsisten, sembari mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap aspek sosial, lingkungan, dan kesejahteraan pribadi. Istilah ini menekankan pada pencapaian hasil yang optimal tanpa mengorbankan keberlanjutan atau keseimbangan antara tuntutan kerja, lingkungan kerja, dan kesehatan individu (Hassanah 2023). Menurut (Parmanegara 2021) kinerja karyawan mencerminkan keterlibatan kerja (work engagement) yang tinggi, di mana karyawan termotivasi untuk bekerja secara produktif dalam jangka panjang tanpa mengalami kelelahan (burnout) atau penurunan kualitas hidup.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang peneliti lakukan pada tanggal 10 Maret 2025 untuk memperoleh data awal tentang kinerja karyawan PT Alfaria Trijaya. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada 15 orang karyawan dengan mengajukan 3 pertanyaan dengan pilihan Ya atau Tidak.

Masih terdapat karyawan yang mengalami komplain dari pelanggan karena tidak bekerja dengan maksimal sebanyak 10 orang, sebanyak 8 orang karyawan juga mengalami keterlambatan datang bekerja tanpa alasan yang jelas, dan sebanyak 6 orang karyawan juga mengalami konflik dengan rekan kerja. Masalah ini disebabkan kinerja karyawan yang tidak maksimal, kurangnya bimbingan dan arahan dari pimpinan. Menurut penelitian (Bastari, Eliyana, and Wijayanti 2020) pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan berdampak terhadap kinerja pegawai berkelanjutan, kondisi ini disebabkan karena pegawai merasa usahanya tidak dihargai oleh pimpinan perusahaan. Menurut penelitian (Widiyarsi and Padmantyo 2023) perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang baik, akan mampu meningkatkan keuntungan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT Alfaria Trijaya. Menurut (Abolnasser et al. 2023) Penerapan kepemimpinan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, seperti meningkatkan motivasi dan komitmen mereka untuk bekerja secara konsisten, mendorong kreativitas dan inovasi dalam menghasilkan ide-ide baru, serta meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai (Sulastri & Suhardi, 2017). Kepemimpinan akan membangun hubungan yang penuh kepercayaan dan rasa hormat antara pimpinan dan pegawai dan pemimpin akan memberikan pelatihan, mentoring, atau dukungan yang relevan untuk meningkatkan

kinerja dan kompetensi karyawan (Supardi and Aulia Anshari 2022), (Andrianto & Suhardi, 2022) .

Penerapan konsep kepemimpinan di PT Alfaria Trijaya Batam belum dilaksanakan dengan baik sehingga berdampak terhadap kinerja karyawan. Hasil observasi dan wawancara pada tanggal 10 Maret 2025 di PT Alfaria Trijaya menjelaskan bahwa pemimpin tidak memiliki kedekatan dengan karyawannya. Pimpinan yang kurang aktif dalam berkomunikasi dengan karyawan sehingga karyawan sulit untuk berkontribusi langsung dengan atasan (Hermanto; Suhardi, 2021). Pimpinan dalam setiap rapat menyampaikan target-target yang akan dicapat tetapi tidak ada pelatihan dan pembinaan kepada karyawan. Pimpinan seringkali memberikan tugas mendadak dan memaksakan tugas harus selesai tepat waktu (Diana & Suhardi, 2019). Beban kerja yang tinggi diberikan oleh pimpinan mengakibatkan penurunan semangat kerja yang berakibat tidak tercapainya target-target perusahaan dan kurang nyaman dalam bekerja. Tekanan yang besar diberikan pemimpin menurunkan kinerja karyawan di PT Alfaria Trijaya Batam seperti adanya fluktuatif persentase pendapatan dan laba bersih perusahaan.

PT Alfaria Trijaya mengalami fluktuatif pada trend pendapatan dan laba bersih dari tahun 2019-2023. Pada tahun 2020 PT Alfaria Trijaya pendapatan lebih besar dari tahun 2019 sebesar 4% sedangkan pada laba bersih mengalami penurunan sebesar -5%. Pada tahun 2021, pendapatan mengalami peningkatan sebesar 12% dan laba bersih meningkat signifikan sebesar 48%. Pada tahun 2023 pendapatan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sebesar 10% sedangkan labar bersih menurun sebesar 19%. Terjadinya fluktuatif pada pendapatan dan laba bersih disebabkan covid 19 tahun 2019 dan masalah perekonomian nasional di Indonesia. Menurut penelitian (Zahratulfarhah et al. 2022) kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga memberikan dampak positif dalam meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Alfaria Trijaya yaitu motivasi kerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik akan dapat melaksanakan tugas dengan baik dan tepat waktu (Susiana; & Suhardi, 2022). Dorongan tersebut dilatarbelakangi oleh motivasi individu yang kuat (Sadiqin 2023), (Suhardi & Syaifullah, 2018). Menurut (Sutrisno 2022) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Motivasi merupakan suatu dorongan menciptakan antusiasme pekerjaan seseorang serta memberikan dorongan dan kolaborasi kerja yang efektif dan integrasi untuk mengejar semua kesejahteraan (Hasibuan 2022).

Masalah lain yang peneliti temui berhubungan dengan variabel motivasi kerja yaitu banyaknya karyawan yang telat dan absensi dalam bekerja sehingga mempengaruhi kinerja karuawan.

Adanya peningkatan jumlah frekuensi waktu keterlambatan karyawan PT Alfaria Trijaya pada Oktober 2024 sampai Februari 2025. Pada bulan November, Januari, dan Februari mengalami peningkatan jumlah frekuensi waktu keterlambatan karyawan dari bulan sebelumnya. Pada bulan oktober mengalami penurunan frekuensi waktu keterlambatan dari bulan sebelumnya. Terjadinya peningkatan jumlah frekuensi waktu keterlambatan karyawan, menggambarkan rendahnya motivasi kerja karyawan terhadap PT Alfaria Trijaya. Menurut penelitian (Wahyuningsih et al. 2021) adanya motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Alfaria Trijaya. Menurut (Yeli Yikwa, Catrina Yunita Wenda, and Gita Sugiyarti 2023) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional menyenangkan atau positif, yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Menurut penelitian (Abolnasser et al. 2023) kepuasan kerja dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja berkelanjutan (Faiza et al., 2024a). Kepuasan kerja akan mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi lebih besar dalam mendukung kinerja berkelanjutan, baik melalui produktivitas individu maupun kolaborasi tim. Menurut penelitian (Abbas et al. 2021) kepuasan kerja dapat meningkatkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik akan memiliki kepuasan kerja sehingga akan melanjutkan pekerjaan dengan baik (Faiza et al., 2024b). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi yang tinggi dan menunjukkan sikap proaktif untuk bekerja berkelanjutan di perusahaan (Adrias; Suhardi, 2021).

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang peneliti lakukan pada tanggal 10 Maret 2025 untuk memperoleh data awal tentang kepuasan karyawan PT Alfaria Trijaya. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada 15 orang pegawai dengan mengajukan 3 pertanyaan dengan pilihan Ya atau Tidak. Masih terdapat karyawan yang merasa tidak dihargai oleh pimpinan dan rekan kerja sebanyak 12 orang, sebanyak 9 orang karyawan masih belum puas dengan bonus dan gaji yang diberikan perusahaan, dan 5 orang karyawan akan pindah keperusahaan lain jika ada tawaran kerja yang baru. Masalah ini disebabkan oleh rendahnya kepemimpinan dan motivasi kerja sehingga kepuasan karyawan berada pada kategori rendah dan karyawan tidak memiliki keinginan untuk melanjutkan kinerja berkelanjutan. Menurut penelitian (Bastari et al. 2020) karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan berdampak terhadap kinerja pegawai berkelanjutan, kondisi ini disebabkan karena karyawan merasa usahanya tidak dihargai oleh pimpinan perusahaan.

Beberapa studi penelitian terdahulu menjelaskan, adanya perbedaan hasil penelitian atau Gap Penelitian. Penelitian (Aji 2024) menjelaskan adanya pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada pemerintahan daerah Provinsi Riau. Penelitian lain yang sejalan yaitu (Sembiring, Ronny Edward, and Fitri Rostina 2022) menjelaskan motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Mark Dynamic Medan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mukmin, Andesta, and Ismiyah 2022) memperoleh hasil yang berbeda yaitu kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT Samhe Xiecai Indonesia, sedangkan penelitian (Fatin 2025) menjelaskan kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja di PT XYZ.

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini mencakup beberapa poin penting, yaitu apakah terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Alfaria Trijaya Batam, dan juga apakah kepemimpinan serta motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut. Selanjutnya, penelitian ini juga ingin mengetahui apakah kepuasan kerja itu sendiri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta apakah kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan

kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh-pengaruh tersebut secara lebih mendalam, memberikan informasi baru yang dapat menjadi pedoman dalam penelitian di bidang manajemen, serta memberikan wawasan bagi PT Alfaria Trijaya Batam tentang bagaimana kepemimpinan dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan mengembangkan kebijakan peningkatan motivasi kerja.

Metode Penelitian

Pada penelitian ini, menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan kausal/asosiatif. Pendekatan asosiatif dapat menemukan hubungan sebab dan akibat antara variabel independen dan variabel dependen (Husda et al., 2023) (Sugiyono 2021). Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y). Berdasarkan studi sebelumnya yang menggunakan instrumen yang sesuai dengan variabel yang dibahas dalam penelitian ini, maka penelitian ini melibatkan kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian kinerja, memberikan dasar untuk generalisasi statistik, identifikasi tren, dan mengukur dampak intervensi atau perubahan pada variabel-variabel yang relevan. Metode analisis statistik yang digunakan yaitu regresi linear berganda, uji hipotesis, dan pengolahan data kuantitatif lainnya. Studi ini menggunakan variabel yang sama dengan beberapa penelitian sebelumnya, hanya saja subjek, objek, dan waktu penelitiannya berbeda. Penelitian dilakukan PT Alfaria Trijaya Batam yang berlokasi di Kawasan Industri Terpadu Kabil Jalan Mas Surya Negara Vi No. 3, Batu Besar, Nongsa, Batam. Penelitian akan dilakukan dari bulan Maret sampai dengan Mei 2025

Hasil dan Pembahasan

A. Analisis Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sebuah instrumen atau kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada instrumen atau kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Kriteria pengambilan uji validitas sebagai berikut

- $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, artinya pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid
- $r_{hitung} < r_{tabel}$, artinya pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid

Nilai r_{tabel} untuk degree of freedom (df) adalah $n-2$, sehingga untuk penelitian ini nilai $df = 30-2 = 28$ dengan nilai signifikansi 0,05 maka besar nilai r_{tabel} adalah 0,3610. Adapun hasil uji validitas pada kuesioner penelitian ini adalah

Tabel 1 Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	Butir 1	0,780	0,3610	Valid
	Butir 2	0,765		Valid
	Butir 3	0,641		Valid
	Butir 4	0,544		Valid
	Butir 5	0,537		Valid
	Butir 6	0,786		Valid
	Butir 7	0,641		Valid
	Butir 8	0,881		Valid
	Butir 9	0,505		Valid
	Butir 10	0,780		Valid

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Alfaria Trijaya Batam dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Variabel	Item Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Kepemimpinan (X ₁)	Butir 1	0,606	0,3610	Valid
	Butir 2	0,572		Valid
	Butir 3	0,631		Valid
	Butir 4	0,707		Valid
	Butir 5	0,571		Valid
	Butir 6	0,465		Valid
	Butir 7	0,870		Valid
	Butir 8	0,729		Valid
	Butir 9	0,734		Valid
	Butir 10	0,718		Valid
Motivasi Kerja (X ₂)	Butir 1	0,657	0,3610	Valid
	Butir 2	0,628		Valid
	Butir 3	0,582		Valid
	Butir 4	0,595		Valid
	Butir 5	0,764		Valid
	Butir 6	0,702		Valid
	Butir 7	0,567		Valid
	Butir 8	0,386		Valid
	Butir 9	0,422		Valid
	Butir 10	0,681		Valid
	Butir 11	0,606		Valid
	Butir 12	0,652		Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Butir 1	0,487	0,3610	Valid
	Butir 2	0,613		Valid
	Butir 3	0,760		Valid
	Butir 4	0,588		Valid
	Butir 5	0,751		Valid
	Butir 6	0,700		Valid
	Butir 7	0,746		Valid
	Butir 8	0,633		Valid
	Butir 9	0,629		Valid
	Butir 10	0,819		Valid

Sumber: Hasil olah output SPSS Versi 26, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada variabel kinerja pegawai, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja menggunakan uji validitas pada Tabel 1, diperoleh nilai r hitung lebih besar dari r tabel sebesar 0,3610. Maka disimpulkan semua pernyataan pada variabel kinerja pegawai, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dianggap valid, dan kuesioner tersebut dapat dianggap valid untuk digunakan dalam penelitian ini.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). Kriteria pengambilan uji validitas sebagai berikut jika koefisien Cronbach Alpha > 0,60 maka pertanyaan dinyatakan andal atau suatu konstruk maupun variabel dinyatakan reliabel.

Tabel 2 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kesimpulan
Kinerja Pegawai (Y)	0,831	Reliabel
Kepemimpinan (X ₁)	0,847	Reliabel
Motivasi Kerja (X ₂)	0,824	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,858	Reliabel

Sumber: Hasil olah output SPSS Versi 26, 2025

Berdasarkan uji reliabilitas pada Tabel 2 tersebut diperoleh variabel kinerja pegawai, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0.60 sehingga kuesioner dinyatakan memiliki tingkat konsistensi yang baik dan reliabel untuk digunakan pada riset selanjutnya.

B. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melakukan pengujian pada model regresi, apakah variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini uji normalitas yang dilakukan menggunakan one sample Kolmogorov-smirnov test dengan ketentuan data berdistribusi normal apabila asymp. Sig (2-tailed) $> 0,05$. Berikut hasil dari uji normalitas yang telah dilakukan:

Tabel 3 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
N	287
Test Statistic	.128
Asymp. Sig. (2-tailed)	.112 ^c

Sumber: Hasil olah output SPSS Versi 26, 2025

Berdasarkan hasil uji normalitas yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa nilai asymp.Sig (2-tailed) sebesar 0,112 yang lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk melakukan pengujian pada model regresi agar dapat diketahui korelasi antarvariabel bebas (independen). Multikolinearitas antar variabel bisa dideteksi dengan melihat nilai tolerance dengan variance inflation factor (VIF). Nilai tolerance $\geq 0,10$ dan VIF ≤ 10 maka dapat dinyatakan “tidak terjadi multikolinearitas. Berikut ini hasil dari uji multikolinearitas pada penelitian ini:

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	Kepemimpinan (X ₁)	0,583	1,715	Bebas Multikolinearitas
	Motivasi Kerja (X ₂)	0,856	1,169	Bebas Multikolinearitas
	Kepuasan Kerja (Z)	0,632	1,583	Bebas Multikolinearitas

a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Hasil olah output SPSS Versi 26, 2025

Tabel 4, uji multikolinearitas menggunakan collinearity statistic pada variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki nilai tolerance lebih dari 0,10 dan nilai VIF tidak lebih dari 10. Maka disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas pada model regresi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk melihat apakah pada model regresi terjadi variance yang tidak sama dari residual pada sebuah pengamatan ke pengamatan lainnya. Dalam penelitian ini uji heteroskedastisitas yang digunakan yakni uji gletser. Dasar pengambilan keputusannya yakni jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 (sig $> 0,05$), maka kesimpulannya dalam model regresi tidak ada gejala heteroskedastisitas. Adapun hasil uji gletser dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

	Model	T	Sig.	Keterangan
	Kepemimpinan (X ₁)	0,141	0,733	Bebas Heteroskedastisitas
	Motivasi Kerja (X ₂)	-0,115	0,735	Bebas Heteroskedastisitas

Kepuasan Kerja (Z)	-0,496	0,620	Bebas Heteroskedastisitas
a. Dependent Variable: Abs Res			

Sumber: Hasil olah output SPSS Versi 26, 2025

Tabel 5 uji heteroskedastisitas menggunakan uji gletser pada variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki nilai sig lebih besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$). Maka disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

C. Uji Hipotesis

1. Uji Koefisien Korelasi

Ghozali (2018) menjelaskan Uji koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui kekuatan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen atau dalam hal ini adalah variabel X dan Y. Adapun hasil uji koefisien korelasi pada penelitian ini sebagai berikut.

a. Persamaan 1

Tabel 6. Uji Koefisien Korelasi Persamaan I

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.607 ^a	.368	.364	3.588

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan (X1)

Sumber: Hasil olah output SPSS Versi 26, 2025

Tabel 6 menunjukkan nilai koefisien korelasi R sebesar 0,607, artinya korelasi kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,607. Hal ini dapat dikatakan bahwa adanya hubungan positif sebesar 0,607 kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja termasuk dalam korelasi kuat, searah, dan positif.

b. Persamaan 2

Tabel 7. Uji Koefisien Korelasi Persamaan II

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.471 ^a	.222	.213	5.602

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan (X1)

Sumber: Hasil olah output SPSS Versi 26, 2025

Tabel 7 menunjukkan nilai koefisien korelasi R sebesar 0,471, artinya korelasi kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,471. Hal ini dapat dikatakan bahwa adanya hubungan positif sebesar 0,471 kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai termasuk dalam korelasi sedang, searah, dan positif.

2. Uji Koefisien Determinasi

Dasar pengambilan keputusan uji koefisien determinasi yaitu nilai R square mendekati satu menjelaskan variabel-variabel bebas (Independent) mampu menjelaskan dan memberikan informasi yang dibutuhkan dalam memprediksi variasi variabel terikat (dependent). Hasil analisis uji koefisien determinasi sebagai berikut:

a. Persamaan 1

Tabel 8 Uji Koefisien Determinasi Persamaan I

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.607 ^a	.368	.364	3.588

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan (X1)

Sumber: Hasil olah output SPSS Versi 26, 2025

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi pada R Square adalah 0,368 atau setara dengan 36,4%. Hal ini berarti bahwa pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 36,4%, sedangkan 63,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor luar yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

b. Persamaan 2

Tabel 9 Uji Koefisien Determinasi Persamaan II

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.471 ^a	.222	.213	5.602
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z), Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan (X1)				

Sumber: Hasil olah output SPSS Versi 26, 2025

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi pada R Square adalah 0,213 atau setara dengan 21,3%. Hal ini berarti bahwa pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 21,3%, sedangkan 78,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor luar yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

3. Uji t Parsial

Ghozali (2018) menjelaskan uji t bertujuan untuk mengetahui apakah suatu variabel bebas berpengaruh atau tidak terhadap variabel terikat dengan membandingkan thitung dengan ttabel.

a. Persamaan 1

Nilai ttabel bisa diketahui dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{ttabel.} &= t [\alpha; (df=n-k-1)] \\ &= t [0,05; (df=287-2-1)] \\ &= t [0,05; 284] \end{aligned}$$

$$\text{ttabel.} = 1,969$$

Keterangan :

α = tingkat signifikan

n = jumlah sampel

k = jumlah keseluruhan variabel independent

df = derajat kebebasan

Hasil pengujian hipotesis pertama (Uji t) yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Uji t Parsial Persamaan 1

	Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig
1	(Constant)	18.536	2.178		8.509	.000
	Kepemimpinan (X1)	.541	.047	.589	11.568	.000
	Motivasi Kerja (X2)	.032	.038	.043	.843	.400
a. Dependent Variabel: Kepuasan Kerja (Z)						

Sumber: Hasil olah output SPSS Versi 26, 2025

Dari hasil analisis uji t parsial di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja: Hasil uji t parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja (thitung 11,568 > ttabel 1,969; sig. 0,000 < 0,05), sehingga hipotesis 3 diterima.

- 2) Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja: Sementara itu, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($t_{hitung} 0,843 < t_{tabel}$; sig. $0,400 > 0,05$) sehingga hipotesis 4 ditolak

b. Persamaan 2

Nilai t_{tabel} bisa diketahui dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t_{tabel} &= t [\alpha; (df=n-k-1)] \\ &= t [0,05; (df=287-3-1)] \\ &= t [0,05; 283] \end{aligned}$$

$$t_{tabel} = 1,969$$

Keterangan :

α = tingkat signifikan

n = jumlah sampel

k = jumlah keseluruhan variabel independent

df = derajat kebebasan

Hasil pengujian hipotesis pertama (Uji t) yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Uji t Parsial Persamaan 2

	Variabel	B	Std. Error	Beta	T Hitung	Sig
1	(Constant)	7.008	3.810		1.839	.067
	Kepemimpinan (X1)	.326	.089	.253	3.679	.000
	Motivasi Kerja (X2)	.139	.060	.131	2.314	.021
	Kepuasan Kerja (Z)	.282	.093	.201	3.040	.003
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)						

Sumber: Hasil olah output SPSS Versi 26, 2025

Dari hasil analisis uji t parsial di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai $t_{hitung} 3,679 > t_{tabel} 1,969$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$.

- 2) Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Motivasi kerja juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan $t_{hitung} 2,314 > t_{tabel}$ dan signifikansi $0,021 < 0,05$; serta.

- 3) Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai

Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan $t_{hitung} 3,040 > t_{tabel}$ dan signifikansi $0,003 < 0,05$. Dengan demikian, ketiga hipotesis masing-masing dinyatakan diterima.

4. Analisis Jalur (Path Analysis)

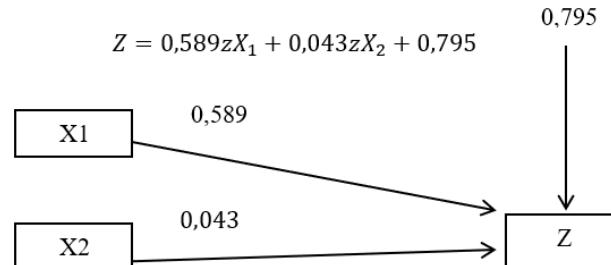
Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis ini merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, analisis jalur dalam analisis regresi digunakan untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Pada tahap ini kita akan menghitung koefisien jalur model I dan II, sebagai berikut :

a) Koefisien Jalur Model I

Mengacu pada output regresi persamaan I pada bagian *standardized coefficients* beta dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,589 dan motivasi kerja sebesar 0,043.

Besarnya nilai R Square yang terdapat pada tabel “Model Summary” adalah sebesar 0,368 sehingga untuk nilai $e1 = \sqrt{(1-0,368)} = 0,795$. dengan demikian di peroleh diagram jalur model 1 sebagai berikut:

Persamaan I



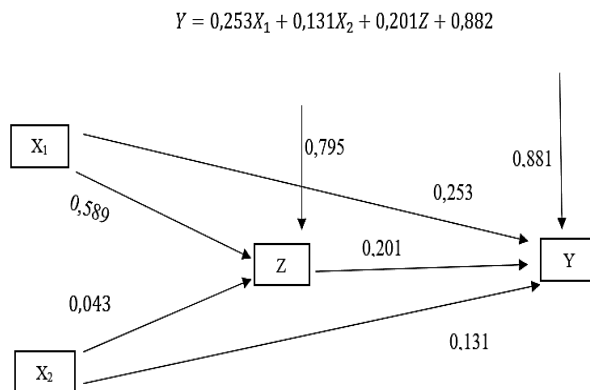
Gambar 1 Struktur Persamaan I

b) Koefisien Jalur Model II

Mengacu pada outputr regresi persamaan II pada bagian standardized coefficients beta dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,253, motivasi kerja sebesar 0,131, dan kepuasan kerja sebesar 0,201

Besarnya nilai R Square yang terdapat pada tabel “Model Summary” adalah sebesar 0,222 sehingga untuk nilai $e2 = \sqrt{(1-0,222)} = 0,882$

Persamaan II



Gambar 2 Struktur Persamaan II

4. Uji Sobel

Pada penelitian ini ada variabel intervening yakni Kepuasan Konsumen. Menurut Ghozali, Uji sobel merupakan suatu alat untuk mengukur hipotesis pada variabel mediasi atau intervening, uji ini dikenal uji sobel yang berkembang (Ghozali, 2022). Dasar pengambilan keputusan:

- Apabila nilai $Z < 1,96$, maka dinyatakan tidak mampu untuk memediasi hubungan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Begitu juga sebaliknya
- Apabila nilai $Z > 1,96$, maka dinyatakan mampu untuk memediasi hubungan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

Berdasarkan hasil analisis pada tabel regresi persamaan I dan II, diperoleh hasil analisis uji sobel sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Dari Tabel hasil regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,541 dan standar error 0,047 dan nilai signifikansinya 0,000, kemudian untuk kepuasan kerja mendapatkan nilai koefisien 0,282 dengan standar

error 0,093 dengan nilai signifikansi 0,003. Adapun rumus perhitungan dalam mencari sobel test:

$$Z = ab/\sqrt{(b^2 SEa^2 + (a^2 SEb^2))}$$

$$Z = (0,541 \times 0,282) / \sqrt{((0,282)^2 \times 0,047^2) + ((0,541)^2 \times (0,093)^2)}$$

$$Z = 2,933$$

Berdasarkan hasil analisis uji sober di atas mendapatkan nilai sebesar 2,933, karena nilai Z diperoleh sebesar $2,933 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5%, maka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja maka hipotesis 6 diterima.

2) Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Dari tabel hasil regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,541 dan standar error 0,047 dan nilai signifikansinya 0,000, kemudian untuk kepuasan kerja mendapatkan nilai koefisien 0,282 dengan standar error 0,093 dengan nilai signifikansi 0,003. Adapun rumus perhitungan dalam mencari sobel test:

$$Z = ab/\sqrt{(b^2 SEa^2 + (a^2 SEb^2))}$$

$$Z = (0,032 \times 0,282) / \sqrt{((0,282)^2 \times 0,038^2) + ((0,032)^2 \times (0,093)^2)}$$

$$Z = 0,812$$

Berdasarkan hasil analisis uji sober diatas mendapatkan nilai sebesar 0,812, karena nilai Z diperoleh sebesar $0,812 < 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5%, maka membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja maka hipotesis 7 ditolak.

Tabel 12. Rekapitulasi Hasil Analisis Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Alfaria Trijaya Batam	Hipotesis diterima
H2	Pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Alfaria Trijaya Batam	Hipotesis diterima
H3	Pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Alfaria Trijaya Batam	Hipotesis diterima
H4	Pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Alfaria Trijaya Batam	Hipotesis ditolak
H5	Pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Alfaria Trijaya Batam	Hipotesis diterima
H6	Pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Alfaria Trijaya Batam	Hipotesis diterima
H7	Pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Alfaria Trijaya Batam	Hipotesis ditolak

D. Pembahasan Penelitian

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Pada variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai thitung $3,679 > t_{tabel} 1,969$ dan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil 0,05 ($sig (0,000) < 0,05$) dengan nilai koefisien positif yaitu 0,326. Berdasarkan hasil analisis dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2021), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi dan

kinerja bawahan melalui inspirasi dan perhatian individual. Pemimpin yang efektif dapat menciptakan visi yang jelas, memberikan dukungan, dan mendorong inovasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian oleh (Qomariah et al. 2022) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik merupakan kunci utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang positif, memberikan motivasi, serta menciptakan budaya kerja yang kondusif akan membawa dampak positif bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Penelitian oleh (Rivaldo 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh (Rivaldo, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme manajerial yang diterapkan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pada variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa nilai thitung $2,314 > \text{ttabel } 1,969$ dan nilai signifikan sebesar $0,021$ lebih kecil $0,05$ ($\text{sig } (0,021) < 0,05$) dengan nilai koefisien positif yaitu $0,139$. Berdasarkan hasil analisis dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja secara parsial mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2021) yang menyatakan bahwa individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi akan terdorong untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat, produktivitas, dan efisiensi pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh (Mpuangnan et al. 2024) menjelaskan motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memberikan kinerja yang baik dalam menyelesaikan target pekerjaan. Penelitian lain yang mendukung yaitu (Karlina & Alamsyah, 2024), menjelaskan pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Penelitian (Primadi Candra Susanto et al., 2023) juga menjelaskan bahwa motivasi yang tinggi mampu mempengaruhi kinerja pegawai dengan baik, sehingga pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Pada variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai thitung $11,568 > \text{ttabel } 1,969$ dan nilai signifikan sebesar $0,000$ lebih kecil $0,05$ ($\text{sig } (0,000) < 0,05$) dengan nilai koefisien positif yaitu $0,541$. Berdasarkan hasil analisis dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2021) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian individual. Penelitian oleh (Sugianto et al., 2024), menjelaskan pemimpin yang memiliki gaya pemimpin yang baik, mampu

memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan karyawan. Pemimpin yang melibatkan karyawan dalam setiap tindakan, akan membuat karyawan merasa dihargai dan dihormati sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat. Penelitian lain yang mendukung yaitu (Suhartono et al. 2023) menjelaskan kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang memperhatikan kondisi karyawan, akan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Pada variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} 0,843 < t_{tabel} 1,969$ dan nilai signifikan sebesar $0,400 > 0,05$ ($sig (0,400) > 0,05$) dengan nilai koefisien positif yaitu $0,032$. Berdasarkan hasil analisis dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

Menurut (Robbins & Judge, 2021), motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi perilaku karyawan untuk mencapai tujuan, namun kepuasan kerja lebih terkait dengan persepsi individu terhadap faktor-faktor eksternal dalam lingkungan kerja. Motivasi kerja yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan tingkat kepuasan kerja jika faktor-faktor lingkungan kerja kurang mendukung. Hal ini dapat terjadi karena kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti lingkungan kerja, kondisi kerja, kompensasi, dan hubungan interpersonal, yang mungkin lebih dominan daripada motivasi intrinsik pegawai.

Hasil penelitian dengan penelitian (Qomariah et al. 2022) menjelaskan motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dikarenakan faktor kompensasi dan kondisi kerja yang kurang memadai menjadi penghambat utama kepuasan kerja. Penelitian oleh (Fauzieq, 2021) menegaskan bahwa motivasi kerja perlu didukung dengan faktor-faktor lain seperti kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja kondusif agar dapat berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian (Pranoto and B 2024) menjelaskan motivasi kerja yang tinggi secara langsung berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung lebih puas dengan pekerjaannya serta lebih loyal terhadap perusahaan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} 3,040 > t_{tabel} 1,969$ dan nilai signifikan sebesar $0,003 < 0,05$ ($sig (0,003) < 0,05$) dengan nilai koefisien positif yaitu $0,282$. Berdasarkan hasil analisis dinyatakan bahwa variabel kepuasan secara parsial mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai maka hipotesis 5 diterima.

Hasil penelitian sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendorong kinerja pegawai secara optimal. Kepuasan kerja yang tinggi membuat pegawai merasa nyaman dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya, sehingga produktivitas dan kualitas kerja meningkat. Perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memenuhi kebutuhan pegawai secara psikologis akan mendapatkan keuntungan kompetitif melalui peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat berupa peningkatan efisiensi, pengurangan tingkat absensi, serta penurunan turnover karyawan. Oleh sebab itu, strategi manajemen sumber daya manusia yang fokus

pada peningkatan kepuasan kerja harus menjadi prioritas dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sejalan dengan penelitian yaitu (Wei 2022), menjelaskan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menjelaskan karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung memiliki etos kerja yang tinggi dan produktivitas yang meningkat. Penelitian (Putri and Nawatmi 2024) menjelaskan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi tidak hanya bekerja lebih produktif, tetapi juga lebih loyal terhadap perusahaan, yang membantu mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan stabilitas organisasi.

6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis uji *t* di atas mendapatkan nilai sebesar 2,933, karena nilai *Z* diperoleh sebesar $2,933 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5%, maka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kepemimpinan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga memberikan dampak tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Oleh sebab itu, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja diterima.

Hasil penelitian yang sejalan yaitu (Satria Faturrahman 2023), menjelaskan kepemimpinan mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan pelanggan. Penelitian (Yeli Yikwa et al. 2023) menjelaskan kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas karyawannya harus memastikan bahwa pemimpin mereka mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan motivasi, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja dengan lebih optimal, lebih loyal terhadap perusahaan, serta lebih berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang diuraikan oleh (Bass dan Avolio, 2021), yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memperhatikan kebutuhan individual karyawan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif memfasilitasi penciptaan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Penelitian (Usman, Yanuar, and Marsofiyati 2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak positif pada kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik memiliki efek tidak langsung yang kuat terhadap kinerja melalui variabel kepuasan kerja.

7. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis uji *t* di atas mendapatkan nilai sebesar 0,812, karena nilai *Z* diperoleh sebesar $0,812 < 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5%, maka membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh mediasi ditolak.

Menurut (Robbins dan Judge, 2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja umumnya berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan kinerja. Pada kondisi tertentu motivasi yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan kepuasan kerja, yang

disebabkan kondisi kerja, penghargaan, dan lingkungan organisasi kurang mendukung. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja seperti tekanan kerja, konflik interpersonal, atau kebijakan organisasi yang kurang mendukung bisa menjadi hambatan bagi efektivitas motivasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Hasil penelitian (Wei 2022), menjelaskan kepuasan kerja tidak mampu memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, kondisi ini disebabkan kondisi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan penghargaan dari perusahaan. Lingkungan kerja yang tidak baik mampu menurunkan motivasi kerja karyawan, sehingga berdampak tidak baik terhadap kepuasan kerja. Kondisi tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, maka kesimpulan dalam penelitian yaitu: Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka kinerjanya cenderung meningkat. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai termotivasi, belum tentu mereka merasa puas terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kepemimpinan tidak hanya memberikan dampak langsung, tetapi juga meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai secara signifikan.

Referensi

- Abbas, J., Khan, N. U. N., Ali, S. B., & Kumari, K. (2021). Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 401-420.
- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational leadership, employee engagement, job satisfaction, and psychological well-being among hotel employees after the height of the COVID-19 pandemic: A serial mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3609. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>
- Adrias, & Suhardi. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention karyawan pada PT Martino Fine Foods di Kota Batam. *Scientia Journal*, 3(3).
- Aji, P. R. P. (2024). The role of employee engagement in the influence of leadership style, motivation and work environment on employee performance of the state

- civil apparatus in the environment government of the Riau Islands Province. *International Journal of Economics Development Research*, 5(2), 37-48.
- Andrianto, N., & Suhardi. (2022). Pengaruh kepemimpinan manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Giken Precision Indonesia. *Scientia Journal*, 4(4).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2021). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883-2888. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Diana, & Suhardi. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Makmur Utama Raya. *Scientia Journal: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(1), 1-10.
- Faiza, G., Mujanah, S., Fianto, A. Y. A., & Suhardi. (2024a). Pengaruh team member exchange, kompetensi terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(2), 355-366.
- Faiza, G., Mujanah, S., Fianto, A. Y. A., & Suhardi. (2024b). *Pengaruh team member exchange, kompetensi terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening* (Vol. 15, Issue 2).
- Fatin. (2025). [Judul penelitian tidak tersedia dalam daftar referensi asli]. *[Informasi publikasi tidak lengkap]*.
- Fauziek. (2021). [Judul penelitian tidak tersedia dalam daftar referensi asli]. *[Informasi publikasi tidak lengkap]*.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2022). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Accounting.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hassanah, F. N. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan organization citizenship behavior serta dampaknya terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 123-134. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.15948>
- Hermanto, & Suhardi. (2021). Pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Graha Dwi Perkasa. *Scientia Journal*, 4(2).
- Husda, N. E., Suhardi, & Inda, S. (2023). *Metodologi penelitian kualitatif, kuantitatif dan researtch & development (R & D)* (1st ed., Vol. 1). UPB Press.
- Karlina, S. S. Y., & Alamsyah, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. KPSBU Lembang. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(3), 7234-7239.
- Maharani, S., & Suhardi. (2020). Pengaruh budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Palm Springs Golf Country Club. *Aksara Public*, 4(1), 184-196.
- Mangkunegara, A. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mpuangnan, K. N., Govender, S., Mhlongo, H. R., & Osei, F. S. (2024). Impact of motivation and participative leadership style on employee performance:

- Mediating the role of job satisfaction. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1088-1098. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.3084>
- Mukmin, A. S. A., Andesta, D., & Ismiyah, E. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *JUSTI (Jurnal Sistem Dan Teknik Industri)*, 2(3), 440. <https://doi.org/10.30587/justicb.v2i3.3858>
- Parmanegara. (2021). *Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan*. Deepublish.
- Pranoto, W., & B, M. (2024). Influence of work motivation and leadership style on employee performance through job satisfaction as a mediating variabel at the employment BPJS Sumbagut regional office. *Lead Journal of Economy and Administration*, 3(1), 31-49. <https://doi.org/10.56403/lejea.v3i1.200>
- Putri, A. A., & Nawatmi, S. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Darya Varia Laboratoria Tbk - Semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1225-1236. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3839>
- Qomariah, N., Lusiyati, Nursaid, & Martini, N. N. P. (2022). The role of leahership and work motivation in improving employee performance: With job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 608-628.
- Ratnasari, D., & Firmansyah, I. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pratama Abadi Industri Sukabumi (Studi kasus pada divisi produksi cell 26). *Jurnal Masiswa Manajemen*, 2(1), 145-158.
- Rivaldo, Y. (2021). Leadership and motivation to performance through job satisfaction of hotel employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25-30. <https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7039>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sadiqin, A. (2023). The influence of leadership style, compensation, and organizational culture on employee performance with work motivation as an intervening variabel (Empirical in Semarang Islamic Financial Institutions). *International Journal of Social Science, Education, Communication and Economics (SINOMICS JOURNAL)*, 2(1), 73-86. <https://doi.org/10.54443/sj.v2i1.114>
- Satria Faturrahman. (2023). The influence of organizational culture, and work motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variabel. *Jurnal Bisnis Strategi*, 32(2), 31-44.
- Sembiring, L. R., Edward, Y. R., & Rostina, C. F. (2022). Effect of career development and work motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variabel at PT. Mark Dynamic Medan. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(5), 1342-1348. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i5.621>
- Silitonga, H., & Suhardi. (2020). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Infineon Technologies Batam. *Triangle*, 1(2), 275-287.
- Siregar, P., & Suhardi. (2020). Pengaruh citra merek dan private label terhadap keputusan pembelian pada Alfamart Gajah Mada di Kota Batam. *Ekuivalensi*, 6(1), 16-30.
- Sugianto, E., Karmela, L., & Djuniardi, D. (2024). The influence of work discipline, leadership style, and training on employee performance with job satisfaction as an intervening variabel. *Journal of Social Research*, 3(27), 1178-1186.

- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- Suhardi, & Syaifullah. (2018). Pengaruh motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, kompensasi terhadap organizational citizenship behavior dan kinerja karyawan asuransi jiwa di Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Benefita*, 2(1), 55. <https://doi.org/10.22216/jbe.v2i1.1860>
- Suhartono, S., Sulastiningsih, S., Chasanah, U., Widiastuti, N., & Purwanto, W. (2023). The relationship of leadership, discipline, satisfaction, and performance: A case study of steel manufacture in Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), 1-12. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1146>
- Sulastri, D., & Suhardi. (2017). Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Riau. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 5(1), 26-40.
- Supardi, & Anshari, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan tranformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PTPN IX Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85-95. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of motivation and performance: Analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59-68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Susiana, & Suhardi. (2022). Pengaruh motivasi, komunikasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Mitra Logistik International. *Scientia Journal*, 4(4), 37-49.
- Sutrisno, E. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (Cetakan ke-). Kencana Prenada Media Group.