

## PERAN KEPUASAN KERJA DALAM PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN UMKM BATAM

Fenny<sup>1</sup>; Agustinus Setyawan<sup>2</sup>

Universitas Internasional Batam, Batam<sup>1,2</sup>

Email : fenny.liau02@gmail.com<sup>1</sup>; agustinus.setyawan@uib.ac.id<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Kota Batam menjadi studi kasus utama dalam temuan ini. Temuan ini bertujuan untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai moderator antara gaya kepemimpinan, motivasi karyawan, dan kinerja dalam pekerjaan. Tim peneliti menggunakan kuesioner dan metodologi kuantitatif dalam penyelidikan ini. Kelompok yang terdiri dari 250 pekerja dari berbagai usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dipilih sebagai peserta studi ini. Pendekatan SEM-PLS digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh. Menurut temuan, kebahagiaan kerja mungkin sangat yang ditelusuri adanya dampak oleh gaya kepemimpinan dan insentif kerja. Kinerja karyawan yang ditelusuri adanya dampak secara positif oleh ciri-ciri gaya kepemimpinan, namun turnover karyawan tidak berhubungan dengan motivasi kerja dan kebahagiaan kerja. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kebahagiaan kerja telah terbukti meningkatkan produktivitas, namun tidak dapat mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; UMKM

### ABSTRACT

*Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Batam City are the main case study in this research. This research aims to determine the role of job satisfaction as a moderator between leadership style, employee motivation, and performance at work. The research team used questionnaires and quantitative methodology in this investigation. A group of 250 workers from various micro, small and medium enterprises (MSMEs) was selected as participants for this study. The SEM-PLS approach was used to analyze the data obtained. According to research, job happiness may be strongly influenced by leadership style and work incentives. Employee performance is positively influenced by leadership style characteristics, but employee turnover is not related to work motivation and job happiness. Factors that contribute to job happiness have been shown to increase productivity, but cannot influence the relationship between leadership style and work motivation.*

*Keywords : Leadership Style; Work Motivation; Job Satisfaction; Employee Performance; UMKM*

### PENDAHULUAN

Dunia usaha kini beranjak mengarah terbentuknya kemampuan kerja karyawan yang tinggi bagi perkembangan usaha, suatu usaha bisa layak menciptakan dan memajukan kinerja lingkungannya. Keberhasilan usaha terdorong atas banyak faktor,

salah satunya faktor yang penting, yaitu sumber daya manusia (Lature, 2022). Sumber daya manusia pada dasarnya merupakan salah satu fungsi penting untuk memperoleh tujuan dalam pengelolaan organisasi. Sumber daya manusia adalah substansi terutama yang harus dipunyai oleh suatu usaha dan perlu diperhitungkan dalam manajemen, lantaran mereka merupakan orang-orang yang bekerja untuk memperoleh tujuan, berinovasi dan memperoleh tujuan organisasi (Tolu et al., 2021). Sumber daya manusia hendak berperan secara ideal apabila organisasi bisa membantu pengembangan karir karyawan melalui mempertimbangkan keahlian yang benar-benar dipunyai oleh masing-masing karyawan. Kerap kali, peningkatan SDM beralas kemampuan memajukan kinerja dan produktivitas karyawan, maka kadar kerja membentuk lebih tinggi (Septiani & Royda, 2022). Untuk memajukan kinerja karyawan, suatu usaha memanfaatkan sebagian metode, seperti melalui pendidikan, pelatihan, serta memotivasi. Melewati proses tersebut, karyawan diinginkan bisa mengefesienkan akuntabilitas dalam bekerja, karena karyawan memperoleh pendidikan dan pelatihan yang tentunya sesuai atas kinerja pekerjaannya (Nuraeni & Dwi, 2020).

Kinerja adalah suatu gambaran yang sejauh mana aktualisasi suatu kegiatan, program, atau kebijakan telah tercapai untuk mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi lembaga yang dituangkan dalam rumusan rencana strategis lembaga. Kinerja karyawan adalah keadaan yang paling esensial dalam upaya suatu usaha demi memperoleh tujuannya (Tolu et al., 2021). Saat membentuk kinerja karyawan yang bermutu diperoleh faktor-faktor yang mampu memimpin kinerja suatu institusi adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan gaya yang diperlukan pemimpin dalam bersosialisasi melalui bawahannya pada rangka memajukan impuls kerja. Impuls kerja adalah aksi mental atau keadaan seseorang dimana orang tersebut mengharapkan terdorong akan melaksanakan suatu tanggung jawab yang ditimpakan kepadanya, akibatnya bisa berdampak kepada kemahiran dan keandalan karyawan dalam melangsungkan pekerjaan (Said & Firmansyah, 2022). Melalui motivasi, pegawai bakal lebih bersaing untuk bekerja dengan baik, selain itu dengan motivasi yang terpaku hendak bisa mewujudkan kinerja kerja yang baik sebanding lewat konvensional yang sudah ditentukan oleh suatu usaha (Hidayah, 2021). Faktor penting lainnya yang berpengaruh terus kepada kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah suatu pandangan positif mengenai pekerjaan seseorang yang adalah konsekuensi

dari sebuah penilaian karakteristiknya (Paparang et al., 2021). Begitupun dengan kepuasan kerja yang dijalani oleh pekerja yang ada pada suatu UMKM yang ada di Indonesia.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam perekonomian Indonesia adalah golongan cara yang mempunyai total sangat luar biasa dan pasti resistan kepada beragam macam guncangan kritis ekonomi (Azzahra & Wibawa, 2021). UMKM banyak beraku dalam menekan pangkat pengangguran yang ada di Indonesia. Adapaun fsungsi divisi UMKM terlalu esensial karena bisa mewujudkan pasar-pasar, menggelar penggalasan, menyelenggarakan sumber alam, meluak kemiskinan, membuka lapangan kerja, membentuk asosiasi dan membela keluarga mereka tanpa dominasi dan akomodasi dari bagian pemerintah daerah yang akseptabel (Weya et al., 2020). Secara singkat mampu diucapkan bahwasa-nya UMKM adalah fondasi primer perekonomian Indonesia. Karakteristik primer UMKM adalah kemahirannya dalam membentangkan jalan bisnis yang elastis dengan mendapatkan upah yang relatif rendah. Presensi UMKM bukan saja dalam bentuk kenaikan penghasilan tetapi juga dalam bentuk kelancaran penghasilan. Keadaan ini dapat dipahami akibat divisi UMKM membabitkan banyak orang melalui beraneka usaha (Amin, 2022). UMKM sendiri terpencair di seluruh daerah, desa dan kota, dan melingkupi sisi semua macam lapangan kerja yang ada. Kehadiran UMKM seharusnya diperlukan mampu menerima partisipasi yang memadai baik tentang ikhtiar penyelesaian masalah-masalah yang sering dijumpai (Weya et al., 2020). Kehadiran UMKM tidak dapat dibuang ataupun dihindarkan dari masyarakat negara sekarang. Akibat kehadirannya banyak berguna dalam hal penyaluran penghasilan warga masyarakat. Selain itu pun bisa mewujudkan inspirasi yang searah dengan jalan akan menegakkan dan membentangkan faktor-faktor budaya dan kultur warga negara local (Amin, 2022).

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Gaya Kepemimpinan**

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang membentuk perekonomian Indonesia sangat tangguh dan beragam. Tanpa kepemimpinan yang kuat, akan sangat sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga kepemimpinan menjadi aspek terpenting dalam pertumbuhan organisasi. Pemimpin harus memikirkan kekuatan gaya kepemimpinannya jika ingin mempengaruhi tindakan orang lain di sekitarnya.

Cara seorang pemimpin berinteraksi dengan orang yang dipimpinnya dan kesan yang diberikannya kepada pihak luar dikenal dengan gaya kepemimpinannya (Wokas et al., 2022). Gaya kepemimpinan adalah metode yang biasanya digunakan pemimpin untuk mempengaruhi output bawahannya; metode ini didasarkan pada campuran ideologi, kemampuan, atribut karakter, dan sikap (Harefa et al., 2021). Dalam mencapai tujuan organisasi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan komponen penting. Dan kondisi organisasi serta pola kerja para anggotanya menentukan bagaimana gaya kepemimpinan diterapkan dari satu organisasi ke organisasi lainnya, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Batubara, 2020). Cara seorang pemimpin mendekati pekerjaannya adalah unik untuk setiap pemimpin. Tanggung jawab pemimpin harus menjadi titik awal ketika memutuskan gaya kepemimpinan, namun ia juga harus cukup tanggap untuk menilai keadaan saat ini dan menyesuaikan pendekatan manajemen mereka (Rosalina & Wati, 2020).

Gaya kepemimpinan transformatif, transaksional, dan penghindar pasif adalah tiga kategori utama pendekatan manajemen (Wiguna et al., 2022). Gaya kepemimpinan transformasional ialah seseorang yang menginspirasi karyawannya untuk melakukan hal-hal luar biasa. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan seorang pemimpin yang memotivasi karyawannya untuk melebihi harapan tertentu. Tiga karakteristik kepemimpinan transformasional adalah karisma, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Rosalina & Wati, 2020). Ketika seorang pemimpin mengadopsi gaya kepemimpinan transaksional, dia memposisikan dirinya terutama sebagai mediator dalam perebutan kekuasaan antara bawahan dan atasan. Selain itu ada juga gaya kepemimpinan avoidant yaitu suatu gaya yang dimana pemimpin berhasrat melepas kewajibannya dan menghindari kesulitan yang ditemui karyawannya (Wiguna et al., 2022).

### **Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan salah satu faktor manusia penting yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dan sasaran manusia (Lumbantobing, 2020). Pada dasarnya motivasi mempunyai tiga ciri utama, yaitu: (1) cita-cita, (2) keniatan kuat, (3) arah atau tujuan. Pentingnya semua fungsi ini dapat diringkas sebagai berikut (Kuruway, 2021): Ciri motivasi yang pertama yaitu aspirasi mengacu pada kuat tidaknya perilaku kerja seseorang atau seberapa besar tunjukkan seseorang dalam pekerjaannya. Ciri dasar

motivasi lainnya berkaitan dengan kemauan kuat yang dikeluarkan seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Jika ada kemauan yang kuat, segala upaya akan didemonstrasikan, kegagalan tidak menghentikannya untuk terus mencoba hingga mencapai tujuannya. Ciri motivasi yang ketiga mengacu pada orientasi usaha dan kemauan manusia.

### **Kepuasan Kerja**

Perasaan keseluruhan seseorang mengenai pekerjaannya dikenal sebagai kepuasan kerja, atau kepuasan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan dapat digambarkan sebagai baik atau negatif tergantung pada seberapa senangnya mereka dengan pekerjaannya (Lumbantobing, 2020). Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena kepuasan setiap pegawai terhadap pelaksanaan tugasnya berbeda-beda. Institusi dapat mengukur pegawai atas kepuasan kerja mereka terhadap organisasinya, terhadap pekerjaannya, terhadap rekan sejawat atau terhadap apa saja yang menjadi bagian yang berhubungan dan atau mempengaruhi dirinya (Yumhi, 2021). Menurut Howell dan Dippoye, kepuasan kerja mengacu pada hasil total seberapa besar pekerja menyukai atau membenci bagian tertentu dari pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai keseluruhan sentimen yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka. (Amalia et al., 2021). Secara sederhana, kepuasan kerja bisa dikatakan sebagai sejauh mana karyawan menyukai pekerjaannya, dan ketidakpuasan kerja menunjukkan seberapa besar karyawan tidak menyukai pekerjaannya (Kuruway, 2021). Terdapat dua macam kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja intrinsik, yang mencakup respons afektif seseorang terhadap karakteristik pekerjaan yang bersifat intrinsik terhadap tugas tersebut, seperti variasi pekerjaan, peluang untuk menggunakan keterampilan, dan otonomi. Lalu ada kepuasan kerja ekstrinsik, yang mencakup aspek di luar pekerjaan, seperti gaji, tunjangan, dan cara menjalankan Perusahaan (Yumhi, 2021).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja. Studi kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan topik yang menarik dan dapat dijadikan pertimbangan saat mengkaji model pergantian karyawan (Zulkarnaen, W., dan Sofyan, Y., 2018:184).

## **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan apa yang didemonstrasikan seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya yang dituangkan dalam uraian tugasnya, baik kuantitas maupun kualitasnya (Arman et al., 2022). Pencapaian tujuan sangatlah penting bagi setiap bisnis, dan kata “kinerja” terus-menerus dibicarakan. Kinerja karyawan sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia guna mencapai tujuan baik bagi pekerja maupun kebersihan perusahaan. (Farisi et al., 2020). Menurut Afandi & Bahri, (2020) kinerja merupakan tindakan aktual seseorang sebagai konsekuensi dari pekerjaannya yang didemonstrasikan dengan tekun. Keberhasilan inisiatif perusahaan sangat bergantung pada efisiensi dan efektivitas karyawannya. Dibutuhkan tekad dan keterampilan tertentu untuk melakukan pekerjaan apa pun. Ketika terjadi kebingungan mengenai tujuan dan cara terbaik untuk mencapainya, upaya manusia tidak akan cukup. Menurut Siti & Wardani, (2020) hasil kerja pegawai adalah produktivitas adalah penjumlahan keluaran kualitatif dan kuantitatif sumber daya manusia dalam menjalankan tugas yang dikasih kepadanya selama jangka waktu tertentu.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja meliputi (Farisi et al., 2020): (1) Efisiensi dan efektifitas, apabila suatu tujuan tertentu pada akhirnya dapat dicapai maka tindakan tersebut dapat dikatakan efektif, jika tidak dicari hasilnya maka tindakan tersebut memegang nilai yang cukup dalam hasil yang digapai, jadi bisa menimbulkan ketidakpuasan, sekalipun dikatakan tidak efektif. Sebaliknya, jika hasil yang diinginkan kecil atau sepele, maka tindakan tersebut efektif. (2) Otorisasi adalah suatu jenis komunikasi atau perintah yang terjadi dalam suatu organisasi formal, yang didemonstrasikan (dikonfirmasi) oleh seorang anggota organisasi di hadapan anggota lainnya sesuai dengan kontribusinya terhadap pengurus. (3) Disiplin pegawai dan kegiatan-kegiatan terkait harus sesuai dengan kontrak kerja dengan organisasi tempat pegawai bekerja. (4) Inisiatif, yaitu mesin progresif yang mempengaruhi kinerja.

## **Pengembangan Hipotesis**

### **H1: Hubungan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Menurut teori jalur-tujuan, yang mendasari korelasi antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, sejauh mana tindakan manajerial berdampak pada kebahagiaan pekerja dalam pekerjaan bergantung pada konteks dan bergantung pada berbagai faktor. Dua aspek paling penting dari keberhasilan suatu organisasi adalah tingkat kepuasan

yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan gaya kepemimpinan yang digunakan (Farhan Abdillah & Novrianza, 2021). Teori ini sesuai dengan hasil riset temuan dari Mukmin & Prasetyo, (2021), Paendong et al., (2020) yang dikatakan bahwa gaya kepemimpinan khusus ini mempunyai pengaruh besar terhadap kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya. Sebab dikarenakan makin baik gaya manajemen yang diterapkan maka akan semakin nyata pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan..

### **H2: Hubungan Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Tingginya motivasi kerja para karyawan menjadi modal bagi perusahaan untuk mewujudkan tingginya kepuasan kerja para karyawannya (Lumbantobing, 2020). Memperoleh wawasan tentang faktor-faktor yang mendorong motivasi karyawan dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mendorong peningkatan kinerja (Azizah et al., 2022). Berdasarkan hasil temuan yang didemonstrasikan oleh Sembiring et al., (2021) mendeskripsikan bahwa kepuasan kerja karyawan mungkin yang ditelusuri adanya dampak secara positif oleh motivasi kerja. Penemuan ini sejalan dengan Saputra & Mulia, (2020), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan tentulah mampu yang ditelusuri adanya dampak secara positif oleh motivasi kerja.

### **H3: Hubungan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

Keberhasilan operasional suatu perusahaan sangat bergantung pada kepemimpinan personelnnya (Lature, 2022). Teori ini sesuai dengan hasil riset temuan dari Tolu et al., (2021), Wokas et al., (2022), bahwa kinerja karyawan tentulah mampu yang ditelusuri adanya dampak oleh gaya kepemimpinan.

### **H4: Hubungan Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

Motivasi yang kuat—yakni motivasi yang intens, bermakna, dan gigih—diperlukan untuk mencapai kinerja unggul (Sentani et al., 2020). Temuan yang didemonstrasikan oleh Asmawiyah et al., (2020), Tolu et al., (2021) mencatat bahwa Kinerja karyawan sangat yang ditelusuri adanya dampak oleh motivasi kerja. Pada dasarnya, motivasi dapat berfungsi sebagai katalis bagi pekerja untuk mengerahkan upaya yang signifikan untuk mencapai tujuan mereka. Oleh karena itu, tingkat motivasi yang dimiliki oleh setiap karyawan berkorelasi langsung dengan kinerjanya, semakin banyak motivasi maka semakin baik pula kinerjanya (Dwiyansah & Asteria, 2022).

**H5: Hubungan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

Karyawan yang sangat puas dengan pekerjaannya dapat bekerja dengan baik tanpa stres dan tekanan (Suhendar, 2021). Teori ini bisa dikatakan setara dengan data yang di temukan dari Garaika, (2020), Adhan et al., (2020), yang mendeskripsikan bahwa jumlah kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan mempunyai dampak besar terhadap kinerja mereka, karena tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dikaitkan dengan peningkatan hasil.

**H6: Hubungan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang menjadi alat mediator oleh kepuasan kerja.**

Kepuasan kerja karyawan menunjukkan apakah harapannya terhadap pekerjaan yang didemonstrasikannya terpenuhi atau tidak (Herianto & Azhari, 2021). Selaras dengan temuan yang didemonstrasikan Sugiono et al., (2021), Darmadi et al., (2021) menunjukkan hasil temuan yaitu variabel kepuasan kerja secara signifikan dapat mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kebahagiaan kerja berpotensi mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan individu, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan..

**H7: Hubungan Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang menjadi alat mediator oleh kepuasan kerja.**

Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja adalah motivasi kerja manusia adalah motivasi melakukan perilaku untuk mencapai tujuan kepuasan diri. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan karyawan akan mempengaruhi prestasi kerjanya (Suriyana, 2021). Teori ini sesuai dengan hasil riset temuan dari Solihatun et al., (2021) terbukti Variabel kepuasan kerja berfungsi sebagai ukuran komprehensif mengenai Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Akibatnya, dapat disimpulkan bahwa meningkatkan kebahagiaan kerja akan menaikkan motivasi kerja, sehingga mengarah pada peningkatan kinerja karyawan.

### **METODE TEMUAN**

Pendekatan kuantitatif berdasarkan random sampling digunakan dalam temuan ini. Partisipan dalam temuan ini adalah staf usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang berbasis di Batam. Orang yang mendapatkan survei dan mengisinya adalah orang yang memberikan data primer. Rumus dari digunakan untuk menentukan jumlah sampel. Hair et al., (2014) dimana dengan 10 responden per item pertanyaan, digunakan

perbandingan 1:10 untuk memperoleh sampel. Sebanyak 210 orang mengisi survei karena terdapat 21 pertanyaan. Meskipun demikian, 250 survei telah dikirimkan jika ada yang tidak dikembalikan. Penghitungan akhir untuk sampel temuan ini adalah 250 peserta. Oleh karena itu, sampel temuan pada temuan yang menggunakan metodologi SEM-PLS ini berjumlah 250 partisipan..

## HASIL TEMUAN DAN DISKUSI

### Karakteristik Responden

Sebanyak 250 responden telah mengisi survei online yang telah dikirimkan sebelumnya. Analisa tanggapan dari 250 individu mengungkapkan bahwa 59,6% adalah perempuan dan 47,6% berusia antara 18 dan 25 tahun. Rata-rata jumlah responden dengan pendidikan apa pun adalah 60,8%, dan 60,8% memiliki ijazah sekolah menengah atas atau sederajat. Dengan gaji rata-rata \$4,500,000 hingga \$6,500,000 per tahun, 43,2% angkatan kerja dipekerjakan oleh perusahaan swasta.

### Hasil Uji Analisis

#### a. Hasil Uji Outer Loading

Nilai outer loading berfungsi sebagai indikasi validitas pertanyaan kuesioner. Suatu pertanyaan dianggap sah jika nilai muatan luarnya melebihi 0,5 (Ghozali, 2011). Berdasarkan hasil uji outer loading, suatu pertanyaan dikatakan valid jika mean sampel lebih dari 0,5 dan tidak valid jika mean sampel kurang dari atau sama dengan 0,5. Data yang dianalisis mendemonstrasikan bahwa semua pertanyaan dianggap sah.

#### b. Hasil Uji Validitas

Menurut temuan temuan bahwa nilai AVE masing masing variabel nilainya diatas 0,5. Pada perhitungan ini, ditemukan variabel gaya kepemimpinan menunjukkan nilai AVE yang paling tinggi sebesar 0,722 yang berarti data tersebut dinyatakan valid, dan juga dapat disimpulkan bahwa 3 variabel lainnya dapat dinyatakan valid.

#### c. Hasil Uji Reabilitas

Nilai Cronbach Alpha digunakan dalam uji reliabilitas untuk mengevaluasi ketergantungan variabel individual. Jika nilainya lebih besar dari 0,5 berarti variabel tersebut dapat diandalkan (Ghozali, 2011), dan nilai *Composite Reliability* dapat dikatakan reliable jika nilainya lebih dari 0,70 (Hair et al., 2011). Dalam temuan ini, keandalan dianggap karena membantu memperkirakan konsistensi internal suatu konstruksi dengan lebih baik. Hasil Cronbach's alpha > 0,5 dan hasil komposit

reliabilitas masing-masing konstruk  $> 0,7$  sehingga dapat dikatakan kalau indikator yang digunakan reliabel.

#### **d. Hasil Uji Diskriminan**

Nilai Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) digunakan dalam dua uji diskriminan terpisah. Temuan mendeskripsikan bahwa untuk mendapatkan hasil pengujian, nilai teratas setiap variabel dalam tabel harus lebih besar dari nilai terbawah. Hal ini disebabkan karena nilai Fornell-Larcker merupakan akar dari AVE.

Nilai HTMT menjadi uji validitas diskriminan berikutnya yang perlu dipertimbangkan Henseler et al., (2015) mendeskripsikan bahwa HTMT di bawah 0,9 sangat memuaskan dan menunjukkan pencapaian validitas diskriminan. Berdasarkan temuan temuan, semua konstruk dapat dianggap sah dengan validitas diskriminan karena nilai korelasi Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) kurang dari 0,9.

#### **e. Hasil Uji R Square**

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur derajat korelasi antar variabel dalam temuan ini, khususnya faktor independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Hasil temuan mendemonstrasikan bahwa variabel kepuasan kerja menjelaskan 34,6% varian yang diamati, menyisakan 65,4% yang tidak diketahui, yang mungkin disebabkan oleh penyebab lain atau variabel yang tidak termasuk dalam temuan ini. Nilai R Square variabel dependen kinerja karyawan sebesar 7,8% mendemonstrasikan bahwa hanya 7,8% variabilitas kinerja karyawan yang dapat diatribusikan pada komponen yang dimasukkan dalam model temuan. Sisanya sebesar 92,2% variabilitas dapat dijelaskan oleh faktor atau variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model..

#### **Hasil Uji Hipotesis**

Menurut Hair et al., (2011) dapat disimpulkan bahwa variabel bisa dinyatakan signifikan dengan tingkat signifikansi 5% apabila pada nilai T-statistics  $> 1,96$  atau nilai dari P-values lebih kecil dari 0,05

##### **- Hipotesis 1**

Kepuasan kerja tentulah mampu yang ditelusuri adanya dampak oleh gaya kepemimpinan, dengan hasil pengujian memiliki nilai T-statistik sebesar 4,709 lebih tinggi dari 1,96. Dengan demikian hipotesis 1 dinyatakan dapat diterima. Hasil dari temuan ini mendukung pendapat Paendong et al., (2020) yang menunjukkan dan

menegaskan bahwa semakin efektif gaya manajemen yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dialami oleh personelnnya. Sebaliknya, semakin tidak efektif gaya manajemen yang digunakan suatu perusahaan, maka semakin rendah pula tingkat kepuasan kerja yang dialami karyawannya.

- **Hipotesis 2**

Kepuasan kerja tentulah mampu yang ditelusuri adanya dampak oleh Motivasi kerja, nilai T-statistik sebesar 6,704 lebih besar dari 1,96. Dengan demikian hipotesis 2 dinyatakan dapat diterima. Hasil dari temuan ini mendukung pendapat Saputra & Mulia, (2020) bahwa motivasi kerja yang kuat sangat penting bagi setiap karyawan jika ingin bahagia dalam pekerjaannya dan produktif untuk bisnis. Loyalitas pegawai terhadap organisasi akan berpengaruh apabila setiap pegawai memiliki motivasi yang tinggi.

- **Hipotesis 3**

Kinerja karyawan tentulah mampu yang ditelusuri adanya dampak oleh Gaya kepemimpinan berdasarkan tabel 9 menunjukkan nilai T-statistik sebesar 4,709 lebih besar dari 1,96. Oleh karena itu hipotesis 3 dinyatakan dapat diterima. Hasil dari temuan ini mendukung pendapat Mukmin & Prasetyo, (2021) bahwa gaya kepemimpinan berkorelasi langsung dengan kenaikan kinerja karyawan. Semakin efektif gaya manajemen yang digunakan, semakin kuat dampaknya terhadap peningkatan kinerja staf..

- **Hipotesis 4**

Kinerja karyawan tentulah mampu yang ditelusuri adanya dampak oleh motivasi kerja dengan nilai T-statistik menunjukkan angka 1,220 yang berarti tidak lebih dari 1,96 dan nilai P menunjukkan 0,223 yang berarti besar dari 0,05 sehingga hipotesis 4 dinyatakan tidak dapat diterima.

- **Hipotesis 5**

Kinerja karyawan tidak tentulah mampu yang ditelusuri adanya dampak oleh kepuasan kerja berdasarkan tabel 9 yang menunjukkan nilai T statistik sebesar 1,269 artinya tidak lebih dari 1,96 dan nilai P menunjukkan 0,205 artinya lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis 5 dinyatakan tidak dapat diterima.

- **Hipotesis 6**

Sebagai perantara, kepuasan kerja tidak ada pengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai T-statistic sebesar 1,058

lebih kecil dari 1,96 dan nilai P-value sebesar 0,290 lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis 5 ditolak.

- **Hipotesis 7**

Studi tersebut menemukan bahwa karakteristik kepuasan kerja, yaitu mediasi, mempunyai pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan. Meski demikian, dampak faktor ini tidak memiliki signifikansi statistik, seperti yang ditunjukkan oleh nilai T-statistik sebesar 1,178, yang berada di bawah ambang batas krusial yaitu 1,96. Selanjutnya nilai P sebesar 0,240 diatas ambang batas signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis 7 dianggap tidak memadai.

### KESIMPULAN

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Kota Batam menjadi fokus temuan ini yang bermaksud untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi pegawai, kinerja dalam pekerjaan, dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan mungkin berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja, menurut data tersebut. Meningkatkan motivasi intrinsik di tempat kerja mungkin berdampak positif pada kebahagiaan dalam pekerjaan. Ciri-ciri kinerja karyawan mungkin yang ditelusuri adanya dampak secara positif oleh gaya kepemimpinan. Kualitas kinerja karyawan mungkin yang ditelusuri adanya dampak secara positif atau negatif oleh motivasi kerja. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya tidak dapat mempengaruhi indikator kinerja utama secara signifikan. Kinerja karyawan mungkin tidak terpengaruh secara positif oleh pendekatan kepemimpinan yang mengandalkan kebahagiaan kerja sebagai mediator. Ketika kesenangan kerja berperan sebagai mediator, motivasi kerja berpotensi meningkatkan sifat kinerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

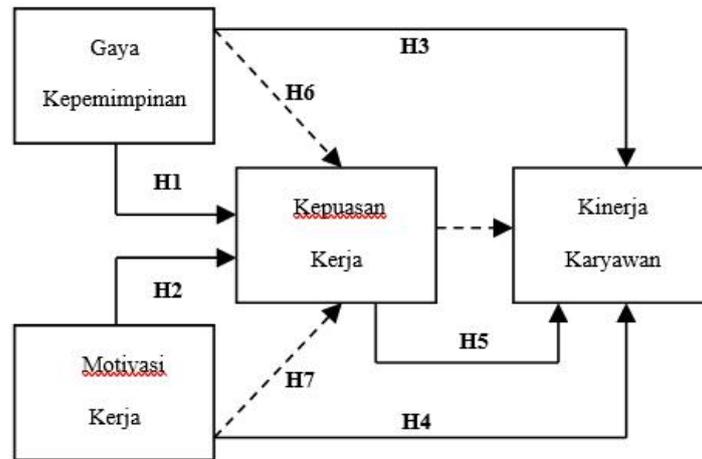
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235–246.
- Amalia, A. R., Sentosa, E., & EEffendi, M. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Direktorat Pelayanan Kantor Pusat BPJS .... *Ikraith-Ekonomika*, 4(3), 281–289.
- Amin, M. M. (2022). Mengembangkan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Rumah Tanjak Riau di Kota Pekanbaru (Studi Kasus Dinas Koperasi dan UKM

- Kota Pekanbaru). *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*.
- Arman, A., Pramono, R., & Supardi, S. (2022). Analisis Motivasi, Kompensasi Dan Kompetensi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pt Adhiyasa Bangkinang Kabupaten Kampar. *Menara Ilmu*, 16(2), 137–148. <https://doi.org/10.31869/mi.v16i2.3238>
- Asmawiyah, Mukhtar, A., & Nurjaya. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 388–401.
- Azizah, N., Helmi, M., & Pambudi, B. (2022). Motivasi Dan Prestasi Anak Dalam Buku Cerita Untuk Anak Petualangan Si Penunggang Sapi Karapan Karya Anwar Sadat. *Jurnal Sastra Aksara*.
- Azzahra, B., & Wibawa, I. G. A. R. P. (2021). Strategi Optimalisasi Standar Kinerja UMKM Sebagai Katalis Perekonomian Indonesia Dalam Menghadapi Middle Income Trap 2045. *Inspire Journal: Economics and Development Analysis*, 1(1), 75–86.
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT INALUM (Persero). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 3(1), 40–58. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i1.4581>
- Darmadi, D., Sugiono, E., & Efendi, S. (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 132–149. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v7i2.5599>
- Dwiyanah, P., & Asteria, B. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 5(2), 143–152.
- Farhan Abdillah, M., & Novrianza. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Tenaga Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 8(4), 657–663. <http://jurnal.um-tapsel.ac.id/index.php/nusantara/index>
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 15–33. <https://doi.org/https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.420>
- Garaika, G. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4181>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS versi 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Harefa, D., Kumpangpune, N., & Tumbelaka, R. E. (2021). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Manajemen PAUD. *Montessori Jurnal Pendidikan Kristen Anak Usia Dini*, 2(2), 27–34. <https://doi.org/10.51667/mjpkaud.v2i2.742>

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herianto, S., & Azhari. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Implementasinya Pada Kinerja Pegawai Uptd Wilayah Iii Dpka (Samsat) Kabupaten Bireuen. *Jurnal Kebangsaan*, 10(19), 1–11.
- Hidayah, V. (2021). Analisis Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Hotel Taufina Solok. *Jurnal Pariwisata Bunda*, 1(2), 45–62. <https://ejournal.akparbundapadang.ac.id/index.php/jurnal-pariwisata>
- Kuruway, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretaris Daerah Kabupaten Mappi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(1), 85–92. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i1.698>
- Lature, T. S. (2022). Pengaruh Kreatifitas dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dalam Meningkatkan Pelayanan pada Masyarakat di Kantor Camat Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(1), 87–91. <https://jurnal.uniraya.ac.id/index.php/jim/article/view/590/507>
- Lumbantobing, J. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Account Representative di Lingkungan Kantor Wilayah DJP Sumatera Utara II. *JIMT (Jurnal Ilmu Manajemen Terapan)*, 2(2), 142–154.
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>
- Nuraeni, Y. S., & Dwi, I. (2020). the Effect of Compensation, Motivation, and Work Satisfaction on Employee Performance At Citra Grand Hotel Karawang. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(3), 244–255. <https://doi.org/https://doi.org/10.35145/procuratio.v8i3.683>
- Paendong, J., Sentosa, E., & Sarpan, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Astra Daihatsu Cabang Pasar Minggu. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 15(2), 33–49. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v15i2.751>
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123.
- Rosalina, M., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 10(1), 18–32. <https://doi.org/10.37932/j.e.v9i1.51>
- Said, A., & Firmansyah. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmiah Bongaya (JIB)*, 6(2), 48–55.
- Saputra, N., & Mulia, R. A. (2020). Kontribusi Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Agam. *Ensiklopedia Sosial Review*, 2(1), 20–28. <https://doi.org/10.33559/esr.v2i1.440>

- Sembiring, M., Jufrizen, & Tanjung, H. (2021). “Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.” *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Sentani, P. Y., Onaning, K., & Veronika, S. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja organisasi, kompetensi pegawai, terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai intervening di badan pusat statistik. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal, Dan UMKM*, 3(1), 10–18.
- Septiani, D., & Royda. (2022). Analisis peran pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam dunia kerja di masa pandemi Covid-19. *Adminika*, 8(1), 73–82.
- Siti, N. A., & Wardani, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Siti. *Bulletin of Management and Business*, 1(1), 42–50.
- Solihatun, Darmawan, A., & Bagis, F. (2021). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(1), 57–69. <https://doi.org/10.1201/9781003160366-2>
- Suhendar, A. D. (2021). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank BJB Tbk. Cabang Tasikmalaya). *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(2), 182–193.
- Suriyana, N. (2021). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai: Motivasi, Komunikasi, Dan Gaya Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 389–412. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1.558>
- Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(1), 7–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.35797/jab.v11.i1.7-13>
- Weya, K., Areros, W. A., & Tumbel, T. M. (2020). Analisis Perilaku Usaha Mikro Kecil (UMK) di Kabupaten Tolikara Propinsi Papua. *Productivity*, 1(3), 267–273.
- Wiguna, A. Z., Chania, I., Indriyanti, I., & Nugraha, I. P. (2022). Literatur Review: Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review: Effect Of Leadership Style On Employee Performance ). *SENMABIS*, 2(1), 1–18.
- Wokas, N. G. C., Dotulong, L. O. ., & Saerang, R. T. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln Kawangkoan. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 56. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.40890>
- Yumhi. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 8(2), 71–78.
- Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. *Widya Cipta*, 2(2), 183–192.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Model Temuan  
 Sumber: Penulis (2023)

Tabel 1. Hasil Uji Outer Loading

Variabel	Sampel Mean	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan 2	0,882	Valid
Gaya Kepemimpinan 4	0,711	Valid
Gaya Kepemimpinan 5	0,940	Valid
Motivasi Kerja 1	0,597	Valid
Motivasi Kerja 2	0,644	Valid
Motivasi Kerja 3	0,621	Valid
Motivasi Kerja 4	0,790	Valid
Motivasi Kerja 5	0,590	Valid
Motivasi Kerja 6	0,901	Valid
Motivasi Kerja 7	0,906	Valid
Kinerja Karyawan 1	0,830	Valid
Kinerja Karyawan 2	0,686	Valid
Kinerja Karyawan 3	0,675	Valid
Kinerja Karyawan 4	0,810	Valid
Kinerja Karyawan 5	0,744	Valid
Kepuasan Kerja 1	0,590	Valid
Kepuasan Kerja 2	0,705	Valid
Kepuasan Kerja 3	0,738	Valid
Kepuasan Kerja 4	0,840	Valid

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	AVE	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	0,722	Valid
Motivasi Kerja	0,537	Valid
Kinerja Karyawan	0,565	Valid
Kepuasan Kerja	0,524	Valid

Tabel 3. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	0,881	0,885	Valid
Motivasi Kerja	0,892	0,887	Valid
Kinerja Karyawan	0,866	0,866	Valid

Kepuasan Kerja	0,818	0,813	Valid
----------------	-------	-------	-------

Tabel 4. Hasil Uji Diskriminan (*Fornell-Larkcer Criterion*)

	GK	KKA	KK	MK
Gaya Kepemimpinan	0,850			
Kepuasan Kerja	0,532	0,724		
Kinerja Karyawan	0,234	0,236	0,752	
Motivasi Kerja	0,459	0,590	0,179	0,733

Tabel 5. Hasil Uji Diskriminan (*Heterotrait-Monotrait Ratio*)

	GK	KKA	KK	MK
Gaya Kepemimpinan				
Kepuasan Kerja	0,525			
Kinerja Karyawan	0,233	0,231		
Motivasi Kerja	0,464	0,572	0,172	

Tabel 6. Hasil Uji R Square

Variabel	R Square	Presentase (%)
Kepuasan Kerja	0,346	34,6%
Kinerja Karyawan	0,078	7,8%

Tabel 7. Hasil Uji *Direct Effect*

Variabel <i>Direct Effect</i>	T-Statistics	P-Value	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	4,709	0,000	H1: Signifikan
Motivasi kerja → Kepuasan Kerja	6,704	0,000	H3: Signifikan
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	2,118	0,034	H3: Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	1,220	0,223	H4: Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	1,269	0,205	H5: Tidak Signifikan

Tabel 8. Hasil Uji *Indirect Effect*

Variabel <i>Indirect Effect</i>	T-Statistics	P-Value	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	1,058	0,290	H6: Tidak Signifikan
Motivasi kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	1,178	0,240	H7: Tidak Signifikan