

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Gagah Gardana

Universitas Terbuka, Indonesia
Email : gagahgardana@email.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Blackstone Marina. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas yang bertujuan menguji hubungan antarvariabel secara empiris. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan sebanyak 67 orang yang dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis dengan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai R-square adjusted sebesar 0,960 pada variabel kepuasan kerja dan 0,710 pada kinerja karyawan menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan motivasi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan aspek psikologis berupa kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan strategi kepemimpinan transformasional, peningkatan motivasi kerja, serta pengelolaan kepuasan kerja secara berkelanjutan guna mencapai kinerja optimal. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan berbasis kinerja.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional; Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of transformational leadership and work motivation on employee performance, with job satisfaction acting as a mediating variable at PT Blackstone Marina. The research adopts a quantitative approach with a causal design to empirically test the relationships among variables. The population consists of 67 employees, all of whom were selected as respondents using a saturated sampling technique. Data were collected through a structured questionnaire using a Likert scale and analyzed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The findings reveal that transformational leadership and work motivation have a positive and significant effect on both job satisfaction and employee performance. Job satisfaction also has a positive and significant influence on employee performance. Furthermore, job satisfaction serves as a mediating variable that strengthens the relationship between transformational leadership, work motivation, and employee performance. The adjusted R-square values of 0.960 for job satisfaction and 0.710 for employee performance indicate that the model has strong explanatory power. These results suggest that improving employee performance is not only influenced by leadership and motivation directly, but also through psychological factors such as job satisfaction. Therefore, organizations are encouraged to integrate transformational leadership

practices, enhance work motivation, and effectively manage job satisfaction to achieve optimal performance. This study contributes to the development of human resource management theory and provides practical implications for organizations in formulating performance-based management strategies.

Keywords : Transformational Leadership; Work Motivation; Job Satisfaction; Employee Performance

PENDAHULUAN

Industri food and beverage (F&B) di Indonesia mengalami pertumbuhan yang pesat seiring meningkatnya kebutuhan konsumen terhadap produk makanan dan minuman berkualitas. Namun demikian, sektor ini menghadapi berbagai tantangan seperti tekanan kerja tinggi, jam kerja panjang, serta sistem kompensasi yang belum optimal, yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja, loyalitas, serta hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan perusahaan (Haris, 2021).

Fenomena penurunan kinerja karyawan terlihat pada beberapa perusahaan F&B, seperti PT. Champ Resto Indonesia yang mengalami penurunan omzet pada periode 2019–2021 serta fluktuasi jumlah karyawan yang signifikan. Penurunan jumlah tenaga kerja berdampak pada peningkatan beban kerja dan menurunnya efektivitas operasional, yang ditandai dengan rendahnya inisiatif, kedisiplinan, dan komitmen karyawan. Kasus serupa juga terjadi pada PT. Fast Food Indonesia Tbk. (KFC Indonesia), di mana gaya kepemimpinan otoriter terbukti menurunkan kinerja karyawan karena minimnya partisipasi dalam pengambilan keputusan (Lasut, 2022).

Permasalahan kinerja karyawan juga ditemukan pada PT. Blackstone Marina, khususnya pada beberapa divisi seperti Inventory & Purchasing, Marketing, serta Service & Floor yang menunjukkan capaian kinerja di bawah standar. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain persepsi kompensasi yang belum memadai, ketidaksesuaian pekerjaan dengan kompetensi, rendahnya partisipasi pelatihan, serta kurangnya inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang dinilai mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Bass, 1985; Fitri et al., 2023). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi dan semangat kerja (Annisa, 2021; Amalia, 2022). Meskipun demikian, beberapa studi juga menemukan hasil yang berbeda, di mana kepemimpinan transformasional tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tergantung pada persepsi dan kesiapan karyawan (Novitasari, 2020; Fadilah & Wilian, 2023).

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2021; Busro, 2018). Teori motivasi seperti two-factor theory dari Herzberg (1968) dan expectancy theory dari Vroom (1964) menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan kepuasan kerja serta harapan terhadap hasil yang diperoleh. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, meskipun terdapat juga temuan yang menyatakan sebaliknya tergantung pada kondisi organisasi dan kesejahteraan karyawan (Widjaja & Ginanjar, 2022; Juliansyah et al., 2024).

Kinerja karyawan sendiri merupakan hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan tanggung jawab yang diberikan, baik secara kualitas maupun kuantitas (Kasmir, 2018). Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti motivasi, kemampuan, serta kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak terlepas dari upaya perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung perkembangan karyawan.

Lebih lanjut, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari evaluasi terhadap pekerjaan (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2021). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Amalia, 2022; Lindawati, 2021).

Berdasarkan fenomena dan research gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Blackstone Marina. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan kepemimpinan dan motivasi yang efektif.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, serta mengembangkan potensi bawahan agar mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) dan kemudian dikembangkan oleh Bass (1985) melalui empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Melalui pendekatan tersebut, pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berupaya membangun komitmen, loyalitas, serta meningkatkan kemampuan individu karyawan.

Kepemimpinan transformasional dinilai mampu menciptakan perubahan positif dalam organisasi karena pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan untuk bekerja secara lebih efektif dan produktif (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2018).

Dalam perspektif perilaku organisasi, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan erat dengan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan perhatian individual, dukungan emosional, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan akan menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Penelitian yang dilakukan oleh Annisa (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Amalia (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Mauriska Chairunnisa (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta kinerja sumber daya manusia.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan hasil positif, beberapa studi menemukan adanya perbedaan hasil penelitian. Penelitian Ahmad Handoko (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi memiliki pengaruh melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Prabowo (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh tersebut menjadi signifikan ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan masih memerlukan pengkajian lebih lanjut, khususnya terkait mekanisme mediasi kepuasan kerja.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan individu dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins, 2019; Luthans, 2018). Salah satu teori motivasi yang banyak digunakan dalam kajian manajemen sumber daya manusia adalah teori hierarki kebutuhan Maslow yang menjelaskan bahwa individu memiliki lima tingkatan kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Maslow, 1943). Pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendorong individu untuk bekerja lebih optimal serta meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan. Selain itu dapat pula dipahami bahwa menurut Zulkarnaen, W., et al. (2018) motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketanggungan pimpinan.

Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. Penelitian Hastuti (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki dorongan kerja tinggi cenderung lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian Mauriska Chairunnisa (2024) juga memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja sumber daya manusia.

Namun demikian, hasil penelitian terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan belum menunjukkan konsistensi yang sama. Penelitian Prabowo (2018) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Akan tetapi, beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, sehingga hubungan antarvariabel tersebut masih relevan untuk diteliti lebih lanjut.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi (Mangkunegara, 2017). Bernardin dan Russell (1993) menjelaskan bahwa kinerja mencakup dua dimensi utama, yaitu hasil kerja (output) dan perilaku kerja (behavior), yang diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kehadiran, dan kemandirian. Tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja (Wibowo, 2016).

Kepuasan kerja merupakan bentuk evaluasi emosional individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang terhadap berbagai aspek pekerjaan (Robbins & Judge, 2017). Herzberg (1959) melalui teori dua faktor menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik (motivator factors) dan faktor ekstrinsik (hygiene factors). Faktor intrinsik meliputi pencapaian, pengakuan, dan pengembangan diri, sedangkan faktor ekstrinsik mencakup kompensasi, hubungan kerja, kebijakan organisasi, dan kondisi lingkungan kerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong meningkatnya loyalitas, komitmen, serta produktivitas karyawan dalam organisasi (Hasibuan, 2016).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian Rawashdeh (2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil

penelitian tersebut diperkuat oleh Prabowo (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Di sisi lain, penelitian Annisa (2021) dan Amalia (2022) menunjukkan adanya pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi temuan empiris yang menjadi dasar perlunya penelitian lanjutan.

Berdasarkan uraian teoritis dan hasil penelitian terdahulu, terdapat research gap berupa ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sebagian penelitian menemukan adanya pengaruh langsung yang signifikan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa pengaruh tersebut baru efektif melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Handoko, 2015; Prabowo, 2018). Selain itu, perbedaan karakteristik organisasi dan objek penelitian menyebabkan hasil penelitian sebelumnya belum dapat digeneralisasikan secara menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta memperkuat pemahaman mengenai peran kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengembangan Hipotesis

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis secara empiris (Creswell, 2014). Pendekatan ini bersifat deduktif, di mana penelitian dimulai dari kerangka teoritis yang kemudian diuji menggunakan data lapangan.

Penelitian dilaksanakan pada PT Blackstone Marina (Black Stone Yacht Club) yang berlokasi di Denpasar, Bali, pada tahun 2025. Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan,

sedangkan data sekunder berasal dari dokumen perusahaan seperti laporan kinerja, data absensi, struktur organisasi, serta literatur ilmiah sebagai landasan teoritis (Sugiyono, 2016).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Blackstone Marina yang berjumlah 67 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau *sampling jenuh*, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian (Sugiyono, 2016; Cooper & Schindler, 2014). Kriteria responden meliputi karyawan aktif dengan masa kerja minimal enam bulan serta memiliki keterlibatan dalam operasional perusahaan.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner berbasis skala Likert lima poin untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Skala Likert digunakan karena mampu mengukur persepsi dan sikap responden secara kuantitatif (Sugiyono, 2016; Creswell, 2014). Prosedur pengumpulan data meliputi tahap perencanaan, penyusunan dan uji coba instrumen, penyebaran kuesioner, serta pengolahan data menggunakan perangkat lunak statistik.

Teknik analisis data terdiri atas analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data melalui distribusi frekuensi, nilai rata-rata, dan standar deviasi. Sementara itu, analisis inferensial dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS versi 4, yang dipilih karena mampu menganalisis hubungan kompleks antar variabel laten dan sesuai untuk ukuran sampel kecil (Hair et al., 2019).

Evaluasi model dalam PLS-SEM dilakukan melalui dua tahap, yaitu *outer model* dan *inner model*. Evaluasi *outer model* meliputi uji validitas konvergen (loading factor $> 0,60$; AVE $> 0,50$), validitas diskriminan (Fornell-Larcker dan cross loading), serta uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ($\geq 0,70$) (Hair et al., 2019; Ghozali, 2014). Evaluasi *inner model* dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), dan predictive relevance (Q^2) untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen (Hair et al., 2019; Ghozali & Latan, 2015).

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* $\geq 1,96$ dan *p-value* $\leq 0,05$, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antar variabel dalam model penelitian (Hair et al., 2019; Ghozali, 2014).

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas Konvergen (AVE)

Berdasarkan hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE), seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai di atas batas minimum sebesar 0,50. Nilai AVE untuk masing-

masing variabel adalah sebagai berikut: kepemimpinan transformasional sebesar 0,628, kepuasan kerja sebesar 0,525, kinerja karyawan sebesar 0,635, dan motivasi kerja sebesar 0,562.

Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga indikator yang digunakan mampu merefleksikan variabel laten secara memadai. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis berikutnya (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2017).

Uji Reliabilitas Konstruk (Composite Reliability)

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai composite reliability di atas 0,70, yaitu kepemimpinan transformasional sebesar 0,882, kepuasan kerja sebesar 0,957, kinerja karyawan sebesar 0,955, dan motivasi kerja sebesar 0,969.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Hal ini mengindikasikan bahwa alat ukur yang digunakan mampu memberikan hasil yang stabil dan konsisten dalam mengukur variabel penelitian (Hair et al., 2017; Ghazali, 2018).

Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Berdasarkan hasil analisis, nilai R-square untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,961 dengan nilai adjusted R-square sebesar 0,960. Hal ini menunjukkan bahwa 96% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Sementara itu, nilai R-square untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,723 dengan nilai adjusted R-square sebesar 0,710. Hal ini menunjukkan bahwa 71% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, sedangkan 29% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Nilai R-square tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki goodness of fit yang kuat, sehingga mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara substansial (Chin, 1998).

Pembahasan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (H1)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja melalui pemberian visi yang jelas, motivasi inspiratif, serta perhatian individual kepada karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas dan membangun hubungan emosional yang positif akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Dalam konteks

organisasi, kondisi ini tercermin dari meningkatnya tanggung jawab, komitmen, dan kualitas hasil kerja karyawan (Bass, 1985).

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif, khususnya melalui pendekatan kepemimpinan yang bersifat transformasional.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H2)

Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan.

Motivasi kerja berperan sebagai faktor pendorong utama yang menentukan intensitas dan arah perilaku kerja individu. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, ketekunan dalam menyelesaikan tugas, serta kemampuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Motivasi ini dapat berasal dari faktor intrinsik, seperti kepuasan pribadi, maupun faktor ekstrinsik, seperti penghargaan dan insentif (Robbins & Judge, 2021).

Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan sistem yang mampu meningkatkan motivasi kerja secara berkelanjutan, baik melalui pemberian penghargaan, peluang pengembangan karier, maupun lingkungan kerja yang mendukung.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (H3)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan dan meningkatkan kepuasan karyawan.

Pemimpin yang memberikan dukungan, perhatian, dan penghargaan terhadap karyawan akan meningkatkan persepsi positif terhadap pekerjaan. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan pemberdayaan karyawan juga berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan merasa dihargai dan diakui, sehingga menimbulkan rasa nyaman dan loyalitas terhadap organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah kerja, tetapi juga sebagai faktor psikologis yang memengaruhi sikap dan persepsi karyawan terhadap pekerjaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H4)

Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Karyawan yang termotivasi cenderung merasa lebih puas karena mereka mampu memenuhi kebutuhan dan harapan dalam bekerja. Motivasi yang tinggi juga membuat karyawan lebih menikmati pekerjaan dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2021). Dalam praktiknya, organisasi perlu memperhatikan keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik untuk menciptakan kepuasan kerja yang optimal.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H5)

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Kepuasan kerja mendorong munculnya perilaku kerja yang positif, seperti peningkatan produktivitas, kualitas kerja, serta komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang puas cenderung memiliki tingkat absensi yang rendah, loyalitas yang tinggi, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi maksimal (Locke, 1976; Kasmir, 2018).

Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus dikelola secara strategis oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja (H6)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan tersebut kemudian mendorong peningkatan kinerja (Bass, 1985; Robbins & Judge, 2021). Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja (H7)

Kepuasan kerja juga terbukti memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Motivasi yang kuat membuat karyawan merasa lebih terlibat dan puas dalam bekerja, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi variabel kunci yang menjembatani hubungan antara motivasi dan kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi dari berbagai faktor psikologis dan perilaku kerja (Wibowo, 2016).

Dalam perspektif manajemen, temuan ini menegaskan bahwa organisasi perlu mengelola aspek motivasional, kedisiplinan, dan kepuasan kerja secara terintegrasi. Strategi peningkatan kinerja tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus melalui pendekatan holistik yang mempertimbangkan berbagai determinan utama kinerja.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya organisasi dalam merancang kebijakan yang mampu meningkatkan motivasi, menegakkan disiplin, serta menciptakan kepuasan kerja guna mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS), seluruh hipotesis dalam penelitian ini terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terbukti berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan maupun kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan yang berorientasi pada inspirasi, perhatian individual, serta pemberdayaan karyawan mampu meningkatkan tingkat kepuasan sekaligus kinerja.

Selain itu, motivasi kerja juga berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja dan kepuasan kerja, di mana tingkat motivasi yang tinggi akan meningkatkan dedikasi serta keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kepuasan kerja sendiri terbukti menjadi variabel yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, sehingga berfungsi sebagai determinan utama dalam menciptakan performa kerja yang optimal.

Lebih lanjut, hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memperkuat hubungan antara variabel independen dengan kinerja, sehingga berperan sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi.

Dari aspek kualitas model, nilai R-square adjusted menunjukkan tingkat kemampuan penjelasan yang tinggi, yaitu sebesar 0,960 untuk kepuasan kerja dan 0,710 untuk kinerja

karyawan. Selain itu, nilai Q-square yang berada pada kategori kuat mengindikasikan bahwa model memiliki daya prediksi yang baik dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa sinergi antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang tinggi mampu menciptakan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut menjadi faktor strategis dalam membangun lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada pencapaian kinerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis deskriptif, terdapat beberapa aspek yang masih perlu dioptimalkan, khususnya terkait perhatian pimpinan terhadap kebutuhan individu, sistem penghargaan nonfinansial, serta keseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

Pertama, organisasi perlu memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional yang bersifat empatik dan partisipatif melalui program pelatihan berbasis coaching dan pengembangan kecerdasan emosional. Upaya ini bertujuan agar pimpinan mampu memberikan arahan yang jelas sekaligus memahami kebutuhan karyawan secara individual.

Kedua, sistem motivasi kerja perlu dioptimalkan dengan mengintegrasikan penghargaan finansial dan nonfinansial. Program penghargaan berbasis kinerja, pengakuan atas inovasi, serta penyediaan peluang pengembangan karier menjadi langkah strategis dalam meningkatkan motivasi karyawan.

Ketiga, peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti fleksibilitas waktu kerja, penyediaan fasilitas kesejahteraan, serta program employee well-being yang berkelanjutan.

Keempat, organisasi perlu membangun budaya kerja yang positif, kolaboratif, dan terbuka terhadap inovasi melalui penguatan kerja tim, forum komunikasi internal, serta kegiatan yang meningkatkan keterlibatan karyawan.

Kelima, sistem evaluasi kinerja perlu dikembangkan secara komprehensif dengan menekankan tidak hanya pada hasil akhir, tetapi juga proses dan perilaku kerja. Pemberian umpan balik secara berkala juga penting untuk mendukung pengembangan kompetensi karyawan.

Keenam, komunikasi dua arah dan partisipasi karyawan perlu ditingkatkan melalui forum diskusi rutin, survei kepuasan kerja, serta mekanisme umpan balik yang efektif.

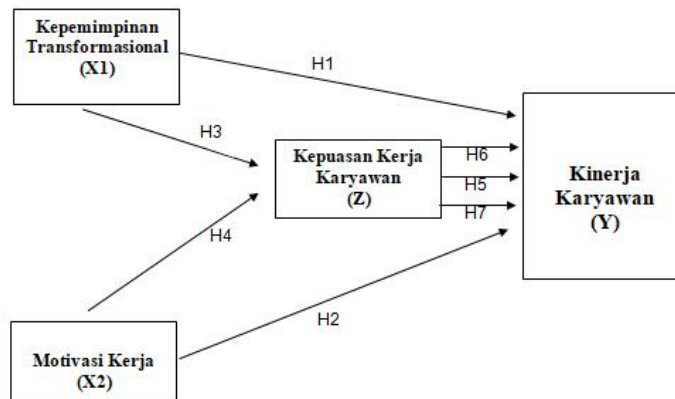
Secara manajerial, organisasi disarankan untuk mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan, peningkatan motivasi, dan pengelolaan kepuasan kerja ke dalam kebijakan sumber daya

manusia secara terpadu. Kepuasan kerja juga perlu dijadikan indikator utama dalam evaluasi kinerja, mengingat perannya sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antarvariabel. Dengan demikian, strategi yang diterapkan dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, R. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 123–135.
- Annisa, D. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 45–56.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human resource management: An experiential approach*. New York: McGraw-Hill.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least squares (PLS)* (4th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hastuti, S. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 89–102.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Luthans, F. (2018). *Organizational behavior* (13th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Prabowo, A. (2018). Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 55–67.
- Rawashdeh, A. M. (2020). The impact of transformational leadership on job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(3), 561–568.
- Robbins, S. P. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). New York: Pearson.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Widia, R. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt. Alva Karya Perkasa Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(1), 42-62. <https://doi.org/10.31955/jimea.vol1.iss1.pp42-62>.

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	39	58,2%
	Perempuan	28	41,8%
Usia	25-34 Tahun	39	58,2%
	35-44 Tahun	26	38,8%
	45-54 Tahun	2	3,0%
Lama Bekerja	< 1 Tahun	11	16,4%
	1-3 Tahun	56	83,6%

Tabel 2. Hasil Pengujian AVE

	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformatifional	0,628
Kepuasan Kerja	0,525
Kinerja Karyawan	0,635
Motivasi Kerja	0,562

Tabel 3. Hasil Uji Composite Reliability

	Composite reliability (rho a)
Kepemimpinan Transformatifional	0,882
Kepuasan Kerja	0,957
Kinerja Karyawan	0,955
Motivasi Kerja	0,969

Tabel 4. Hasil Uji Composite Reliability

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0,961	0,960
Kinerja Karyawan	0,723	0,710