

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPIN DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT PELINDO CABANG BELAWAN**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**OLEH :**

**NAMA : DELA SAFITRI  
NPM : 2105160385  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATRA UTARA  
MEDAN  
2025**



## PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jumat, 25 Juli 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

### MEMUTUSKAN

Nama : DELA SAFITRI  
NPM : 2105160385  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PELINDO CABANG BELAWAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

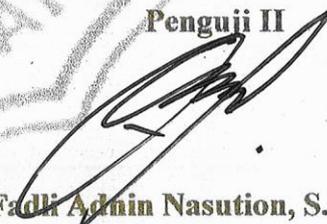
### TIM PENGUJI

Penguji I



Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si

Penguji II



Dr. Fadli Adnin Nasution, S.E., M.M

### Pembimbing



Prof. Dr. Siti Mujiatun, S.E., M.M

### PANITIA UJIAN

Ketua



Assoc. Prof. Dr. Fauzanuri, S.E., M.M., M.Si., CMA

Sekretaris



Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas akhir ini disusun oleh:

Nama : DELA SAFITRI  
NPM : 2105160385  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH GAYA KEPEMIMPIN DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT. PELINDO CABANG BELAWAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, Juli 2025

Pembimbing

  
Prof. Dr. SITI MUJIATUN, SE., M.M.

Disetujui Oleh :  
Ketua Program Studi Manajemen

  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

  
Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA



BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Dela Safitri  
NPM : 2105160385  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Siti Mujiatun, SE., M.M  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Gaya Kepemimpin dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Pelindo Cabang Belawan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4	- Perbaiki Pembahasan yg ada - Sesuaikan dengan variabel yg ada	24/25 /6	
Bab 5	Perbaiki sesuai dgn arahan yg ada	1/25 /7	
Daftar Pustaka	Mendelay. sitasi dr Dosen Kita		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc. Proses lanjut	8/25 /7	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Medan, Juni 2025  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

N SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Prof. Dr. SITI MUJIATUN, SE., M.M.

**PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : **Dela Safitri**  
NPM : **2105160385**  
Program Studi : **Manajemen**  
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

**Yang Menyatakan**



**Dela Safitri**

## ABSTRAK

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPIN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PELINDO CABANG BELAWAN

**Dela Safitri**

Program Studi Manajemen

Email: [delasafitri303@gmail.com](mailto:delasafitri303@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Pelindo Cabang Belawan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden, dan dianalisis menggunakan model persamaan struktural (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui penguatan gaya kepemimpinan yang tepat, peningkatan motivasi kerja, serta penciptaan kepuasan kerja yang tinggi.

**Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan**

## ABSTRACT

### "THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT PELINDO BRANCH BELAWAN"

**Dela Safitri**

*Management Study Program*

Email: [delasafitri303@gmail.com](mailto:delasafitri303@gmail.com)

This study aims to analyze the influence of leadership style and work motivation on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable at PT Pelindo Belawan Branch. The research employs a quantitative approach using an associative method. Data were collected through questionnaires distributed to respondents and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results of the study indicate that leadership style has a positive and significant effect on employee performance, work motivation also has a positive and significant effect on employee performance, Leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction, work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction, Job satisfaction in turn has a positive and significant effect on employee performance. Leadership style significantly affects employee performance with job satisfaction as a mediating variable, work motivation significantly affects employee performance with job satisfaction as a mediating variable. These findings suggest that improving employee performance can be achieved by strengthening effective leadership styles, increasing work motivation, and fostering high job satisfaction.

**Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance**

## KATA PENGANTAR



*Assalamua'laikum Warohmatullah Wabarakatuh*

*Alhamdulillahirobbil'alamin* Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT PELINDO CABANG BELAWAN”** dengan baik dan penuh dengan suka cita. Tugas akhir disusun sebagai kewajiban penulis guna melengkapi pendidikan Strata-1 (S1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Shalawat dan salam atas junjungan Rasul Allah Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahilliyah menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat sekarang ini. Di dalam penulisan tugas akhir ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis sudah berusaha agar tugas akhir ini sesuai yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa tanpa bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak yang terkait maka tugas akhir ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua saya ibunda Aina dan ayahanda Keliwon. Terimakasih telah mengusahakan untuk anak bungsumu yang satu ini. Terimakasih atas doa hebat yang selalu kalian panjatkan serta memberikan dukungan dan semangat untuk penulis. Semoga Mamak dan Ayah selalu ada dalam lindungan Allah

SWT. Penulis meminta maaf belum bisa memberikan yang terbaik dan penulis berharap suatu saat nanti mamak dan ayah bisa bangga dengan anak bungsunya ini.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.A.P. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Assoc. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
7. Ibu Prof. Dr. Siti Mujiatun, SE., M.M Selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.
8. Bapak Qahfi Romula Siregar, S.E., M.M selaku dosen penasehat akademik yang telah membantu penulis selama mengikuti perkuliahan.
9. Seluruh dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff dan pegawai yang telah membantu penulis baik selama masa pendidikan maupun dalam pembuatan tugas akhir ini.

10. Pimpinan, staff, dan seluruh karyawan PT Pelindo Cabang Belawan yang telah memberikan izin untuk melakukan riset di perusahaannya.
11. Kedua abang kandung penulis yaitu Deka Sakya, ATT-IV dan Dwiki Nopriadi, A.Md. Pel. ATT-III terimakasih telah memberikan support sistem terbaik dalam hal apapun, motivasi dan dukungan baik secara moril maupun materil selama masa perkuliahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
12. Kedua kakak ipar penulis yaitu Mahmuda Chairani dan Ira Triany Nasution, yang selalu menjadi support dan motivasi penulis dan yang selalu menjadi pegangan agar selalu optimis dalam penyelesaian tugas akhir ini, yang selalu menjadi tempat suka cita penulis ketika merasa lelah dalam penyusunan tugas akhir ini.
13. Ketiga keponakan penulis yaitu Razqa Atama Sakya, Rheysa Savina Sakya dan Elzayn Wira Pratama, yang selalu menghibur disaat penyelesaian tugas akhir dengan segala tingkah laku yang menggemaskan.
14. Kepada Delia Lestari Nasution terimakasih sudah selalu membersamai selama masa perkuliahan ini, terimakasih pengalaman, waktu dan ilmu yang telah kita jalani bersama-sama dan juga banyak membantu penulis dalam mengerjakan tugas akhir ini dan tak pernah henti memberi semangat.
15. Kepada Tria Andani Hamsar Nasution, terimakasih sudah berteman baik dari awal perkuliahan hingga akhir perjalanan di perkuliahan ini
16. Kepada teman-teman penulis Irul, joddy, dan cahya terimakasih telah memberikan semangat, waktu, dan tenaga untuk membantu penulis dalam menyelesaikan penyusunan tugas akhir ini.

17. Kepada teman rumah penulis Aswa, Ega, Wisam dan Rudi terimakasih telah memberikan support kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan tugas akhir ini.

18. Terakhir, kepada diri saya sendiri Dela Safitri. Sebagai anak paling kecil dan menjadi harapan terakhir orang tua terimakasih sudah berjuang untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terimakasih karena terus berusaha dan tidak menyerah, serta senantiasa menikmati setiap prosesnya yang bisa dibilang tidak mudah.

Penulis juga mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak yang telah membaca tugas akhir ini demi perbaikan-perbaikan kedepannya dan untuk penyempurnaan tugas akhir ini dimasa yang akan datang. Semoga proposal ini dapat menambah dan memperluas pengetahuan terutama bagi penulis dan pembaca lainnya.

Akhir kata, penulis mengharapkan semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua bantuan yang diberikan. Aamiin.

***Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

Medan, Agustus 2025

**Dela Safitri**  
**NPM. 2105160385**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	9
1.3 Batasan Masalah .....	10
1.4 Rumusan Masalah.....	10
1.5 Tujuan Penelitian .....	11
1.6 Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
2.1 Landasan Teori.....	14
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	14
2.1.2 Gaya Kepemimpinan.....	20
2.1.3 Motivasi Kerja.....	28
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	31
2.1 Kerangka Konseptual .....	37
2.3 Hipotesis .....	41
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	42
3.2 Definisi Operasional .....	42
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	43
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	44
3.4.1 Populasi .....	44
3.4.2 Sampel.....	45
3.5 Teknik Pengumpulan .....	45
3.5.1 Studi Dokumentasi .....	45

3.5.2 Wawancara .....	45
3.5.3 Kuesioner .....	45
3.6 Teknik Analisis Data.....	46
3.6.1 Uji <i>Outer Model</i> .....	46
3.6.2 Uji <i>Inner Model</i> .....	48
3.6.3 Uji Hipotesis .....	48
3.6.4 <i>Direct Effect</i> (Pengaruh Langsung).....	48
3.6.5 <i>Indirect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung) .....	49
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
4.1 Analisis Data .....	50
4.1.1 Deskripsi Data.....	50
4.1.2 Identitas Responden .....	50
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian.....	52
4.2 Analisis Data .....	61
4.2.1 Analisis Model Pengukuran/ <i>Measurement Model Analysis (Outer Model)</i> .....	62
4.2.2 Analisis Model Struktural / <i>Structural Model Analysis (Inner Model)</i> .....	66
4.2.3 Pengujian Hipotesis.....	68
4.3 Pembahasan.....	73
4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	73
4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	74
4.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja .....	75
4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	75
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	76
4.3.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> .....	76
4.3.7 .....Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable <i>Intervening</i> .....	77
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>79</b>
5.1 Kesimpulan .....	79
5.2 Saran.....	81

5.3 Keterbatasan Penelitian .....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>82</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Fenomena Kinerja Pegawai.....	4
Tabel 1.2 Fenomena Gaya Kepemimpinan .....	5
Tabel 1.3 Fenomena Motivasi Kerja .....	6
Tabel 1.4 Fenomena Kepuasan Kerja.....	8
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan (Y), Indikator Disiplin Kerja (X1), Indikator Lingkungan Kerja (X2), Indikator Kepuasan Kerja (Z).....	42
Tabel 3.2 Jadwal Rencana Penelitian .....	43
Tabel 3.3 Populasi .....	43
Table 3.4 Skala Pengukuran Likert .....	45
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	49
Tabel 4.2 Berdasarkan Umur Responden.....	50
Tabel 4.3 Berdasarkan Pendidikan Terakhir Responden.....	50
Tabel 4.4 Berdasarkan Masa Kerja Responden.....	50
Tabel 4.5 Skor Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	51
Tabel 4.6 Skor Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	53
Tabel 4.7 Skor Kuesioner Variabel Motivasi Kerja (X2).....	55
Tabel 4.8 Skor Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja (X2) .....	57
Tabel 4.9 Hasil <i>Outer Loading</i> .....	62
Tabel 4.10 Hasil <i>Cronbach's Alpha</i> .....	63
Tabel 4.11 Hasil <i>Composite Reliability</i> .....	63
Tabel 4.12 Hasil <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	64
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>R-Square</i> .....	65
Tabel 4.14 Hasil <i>F-Square</i> .....	66
Tabel 4.15 Hasil <i>Path Coefficient</i> (Hipotesis).....	67
Tabel 4.16 Hasil Pengaruh Tidak Langsung .....	69
Tabel 4.17 Hasil <i>Total Effect</i> .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	39
Gambar 4.1 Hasil Model Struktural PLS .....	60

## DAFTAR LAMPIRAN

Kata Pengantar Kuesioner Penelitian.....	88
Kuesioner Penelitian .....	90
Analisis Model Pengukuran/ <i>Measurement Model Analysis (Outer Model)</i> .....	98
Analisis Model Structural/ <i>Structural Model Analysis (Inner Model)</i> .....	99

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu peran penting dalam operasional perusahaan. Perusahaan harus lebih memperhatikan kualitas sumber daya manusia agar dapat menghasilkan karyawan yang profesional, tangguh, cerdas, dan berpandangan ke depan yang akan sangat membantu kemajuan perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan kemajuan perusahaan. Dan jika sumber daya manusia perusahaan tidak mendapatkan perhatian, maka kinerja perusahaan akan turun.

Menurut (Mangkunegara, 2015), “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pada dasarnya kinerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat keterampilan yang berbeda-beda dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kinerja karyawan memiliki peran penting dalam suatu perusahaan. Jika kinerja karyawan berada pada level yang rendah, maka hal ini dapat mengurangi mutu kerja karyawan dan akan berpengaruh pada penurunan pendapatan perusahaan. Kinerja karyawan adalah seberapa baik seorang karyawan melakukan tugas dan tanggung jawabnya yang juga menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi kemajuan perusahaan. Kinerja dari seorang karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu motivasi kerja, kepemimpinan, gaya

kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja, dan kepuasan kerja (Kasmir, 2016).

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Hakim et al., 2023), Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi, membimbing, memberikan motivasi atau dorongan, dan mengatur anggota tim dengan cara tertentu sehingga anggota tim dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien. Setiap pemimpin tentu mengharapkan kinerja yang optimal dari anggotanya, maka dari itu diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan yang sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan.

Selain faktor gaya kepemimpinan, motivasi kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Mujiatun, 2015), Motivasi kerja adalah sesuatu hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, motivasi individu berasal dari dalam diri sendiri (motivasi internal) atau berasal dari luar diri (motivasi eksternal) dan kedua jenis motivasi ini berperan dalam mempengaruhi sikap para karyawan untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kompetensi diri. Motivasi pada karyawan berasal dari rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap perusahaan, pencapaian kerja, kesempatan untuk berkembang, dan pekerjaan yang menantang. Jika karyawan tidak termotivasi, hal itu dapat menghalangi kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan dan karyawan untuk saling memiliki motivasi agar kinerja dapat berjalan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Selain gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja. Menurut (Meidita, 2019), Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan kerja akan memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih berkualitas. Ketika seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka akan selalu termotivasi dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja serta tercapainya tujuan dari organisasi tersebut.

PT Pelabuhan Indonesia (Persero), yang dikenal sebagai Pelindo, adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang logistik, khususnya pengelolaan dan pengembangan pelabuhan. PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), PT Pelabuhan Indonesia II (Persero), PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), dan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) adalah perusahaan BUMN Non-Listed yang sahamnya 100% dimiliki oleh Kementerian BUMN selaku Pemegang Saham mewakili Negara Republik Indonesia. Pada 1 Oktober 2021, empat BUMN pelabuhan, PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV dilebur menjadi satu entitas bernama Pelindo. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan konektivitas nasional dan memperkuat ekosistem logistik di Indonesia.

Salah satu pelabuhan utama yang dikelola oleh Pelindo adalah Pelabuhan Belawan, yang terletak di Sumatera Utara. Pelabuhan ini memiliki panjang dermaga 3.203 meter, lapangan penumpukan seluas 79.643 meter persegi, gudang seluas 40.325 meter persegi, dan kapasitas tangki penyimpanan sebesar 9.000 ton. Pelabuhan ini berperan vital dalam mendukung jaringan logistik dan

perekonomian di wilayah barat Indonesia. Pelabuhan Belawan dikelola oleh PT Pelindo Multi Terminal, sub-holding Pelindo yang fokus pada operasional terminal non-petikemas atau multipurpose.

Berdasarkan pra riset yang penulis lakukan terhadap 30 orang karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan dengan memberikan kuesioner mengenai kinerja karyawan yang ada dibawah ini.

**Tabel 1.1 Fenomena Kinerja Pegawai**

NO	PERNYATAAN	YA (%)	TIDAK (%)
1	Saya berusaha menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang sesuai atau melebihi standar yang ditetapkan	43,3%	56,7%
2	Saya dapat menyelesaikan lebih banyak tugas dibandingkan target kerja harian atau mingguan	40%	60%
3	Saya melaksanakan setiap tugas sesuai dengan prosedur dan instruksi kerja yang berlaku	43,3%	56,7%
4	Saya bersedia menyelesaikan pekerjaan penting meskipun harus mengorbankan waktu pribadi	43,3%	56,7%

*Sumber : Hasil Pra Survei Penulis*

Berdasarkan Tabel 1.1 beberapa karyawan (56,7%) bahwa belum memiliki upaya maksimal dalam menjaga atau meningkatkan kualitas pekerjaannya. Hal ini menunjukkan adanya hambatan dalam kualitas kerja, yang dapat disebabkan oleh pemahaman yang kurang dalam standar kualitas kerja. Selanjutnya, hanya 40% karyawan yang mampu melampaui target kerja yang lebih banyak dibandingkan tugas harian atau mingguan yang telah diberikan . Sementara 60% lainnya merasa belum bisa menyelesaikan tugas melebihi target yang telah ditetapkan setiap harinya atau setiap minggu. Hal ini menunjukkan adanya kesulitan dalam meningkatkan produktivitas kerja di luar target yang ditentukan.

Kemudian, Sebagian besar karyawan 56,7% merasa bahwa belum secara konsisten mengikuti prosedur dan instruksi kerja yang ditetapkan. Ini mengindikasikan adanya potensi permasalahan dalam kepatuhan terhadap standar operasional yang berlaku. Selain itu, hanya 43,3% karyawan yang merasa

bersedia mengorbankan waktu pribadi demi menyelesaikan pekerjaan penting. Sementara, 56,7% menyatakan bahwa tidak bersedia mengorbankan waktu pribadi untuk pekerjaan, meskipun pekerjaan tersebut dianggap penting. Hal ini menunjukkan adanya batasan yang dijaga oleh sebagian besar responden antara urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Berdasarkan hasil survei yang menunjukkan persentase cukup besar dari responden yang merasa kurang dalam berbagai aspek kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan masih menghadapi beberapa permasalahan yang perlu diperbaiki.

**Tabel 1.2 Fenomena Gaya Kepemimpinan**

NO	PERNYATAAN	YA(%)	TIDAK(%)
1	Pemimpin seringkali membuat keputusan tanpa meminta masukan dari anggota tim	43,3%	56,7%
2	Pemimpin mampu memberikan arahan jelas untuk memotivasi anggota tim dalam mencapai tujuan	40%	60%
3	Pemimpin sering memantau kinerja bawahan secara langsung unruk memastikan kepatuhan	43,3%	56,7%
4	Pemimpin selalu bertanggung jawab atas keputusan yang diambil, meskipun tidak melibatkan tim	46,7%	53,3%

*Sumber : Hasil Pra Survei Penulis*

Berdasarkan Tabel 1.2 sebanyak 56,7% karyawan menyatakan bahwa pemimpin jarang meminta pendapat atau masukan dari tim sebelum mengambil keputusan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam partisipasi anggota tim terhadap proses pengambilan keputusan oleh pimpinan. Selanjutnya, sebanyak 60% karyawan menyatakan bahwa pemimpin tidak mampu memberikan arahan yang jelas untuk memotivasi anggota tim dalam mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan adanya kekurangan dalam kepemimpinan, khususnya dalam hal komunikasi visi, misi, dan strategi kerja kepada tim. Arahan yang tidak jelas dari pemimpin bisa menyebabkan kebingungan, penurunan semangat kerja, hingga menurunnya produktivitas tim secara keseluruhan.

Kemudian, hanya 43,3% karyawan yang merasa bahwa pemimpin memang melakukan pemantauan secara langsung terhadap kinerja bawahannya, sementara 56,7% bahwa pemimpin tidak sering memantau kinerja bawahan secara langsung untuk memastikan kepatuhan. Hal ini menunjukkan adanya potensi kelemahan dalam pengawasan dan pengendalian operasional di lingkungan kerja. Kurangnya pemantauan dapat mengakibatkan penyimpangan dari prosedur kerja, menurunnya disiplin, serta berkurangnya kesadaran akan tanggung jawab di antara para karyawan. Selain itu, sebagian besar karyawan (53,3%) merasa bahwa pemimpin tidak selalu bertanggung jawab atas keputusan yang diambil, meskipun keputusan tersebut tidak melibatkan tim. Hal ini dilihat dari adanya kekurangan dalam kepemimpinan yang bertanggung jawab, di mana pemimpin seharusnya tetap menanggung risiko atas setiap keputusan, terlepas dari siapa yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa aspek gaya kepemimpinan yang perlu diperbaiki seperti partisipasi tim dalam pengambilan keputusan perlu ditingkatkan, mendorong keterlibatan tim untuk meningkatkan kepercayaan terhadap pimpinan dan sikap kepemimpinan yang bertanggung jawab untuk menciptakan sistem kerja yang lebih efektif.

**Tabel 1.3 Fenomena Motivasi Kerja**

NO	PERNYATAAN	YA(%)	TIDAK(%)
1	Saya selalu berusaha memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan	46,7%	53,3%
2	Saya fokus menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan	43,3%	56,7%
3	Saya berusaha mengembangkan diri agar dapat mencapai posisi yang lebih baik di tempat kerja	46,7%	53,3%
4	Saya konsisten dalam menjalankan pekerjaan meskipun menghadapi hambatan	40%	60%
5	Saya menghindari kegiatan yang membuang waktu selama jam kerja	43,3%	56,7%

*Sumber : Hasil Pra Survei Penulis*

Berdasarkan Tabel 1.3 Sebanyak 53,3% karyawan menyatakan tidak selalu berusaha memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa banyak individu yang merasa belum optimal dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan mereka. Selanjutnya, 56,7% karyawan merasa tidak fokus dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Terdapat indikator adanya hambatan dalam proses kerja, seperti gangguan eksternal, beban kerja berlebih, atau kurangnya manajemen waktu.

Kemudian, sebanyak 53,3% karyawan tidak berusaha mengembangkan diri untuk mencapai posisi yang lebih baik di tempat kerja dan belum termotivasi untuk melakukan pengembangan diri. Hal ini terjadi karena kurangnya dorongan untuk berkembang yang disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya kesempatan pelatihan, keterbatasan jenjang karier, atau minimnya penghargaan terhadap kinerja. Selain itu, 40% karyawan yang menyatakan bahwa mereka tetap konsisten meskipun ada tantangan, sementara 60% lainnya tidak konsisten dalam menjalankan pekerjaan ketika menghadapi hambatan. Kurangnya konsistensi ini dapat menghambat produktivitas dan pencapaian target tim secara keseluruhan. Terakhir, 56,7% karyawan menyatakan bahwa tidak menghindari kegiatan yang membuang waktu selama jam kerja dan karyawan masih belum sepenuhnya disiplin dalam mengelola waktu kerja secara efektif. Karyawan yang cenderung kurang efisien dalam memanfaatkan waktu kerja bisa berdampak pada produktivitas dan pencapaian target organisasi.

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan menghadapi tantangan dalam hal komitmen, fokus, dan konsistensi. Perusahaan perlunya perhatian lebih dari pihak manajemen untuk menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja dan pengembangan diri karyawan secara berkelanjutan.

**Tabel 1.4 Fenomena Kepuasan Kerja**

NO	PERNYATAAN	YA (%)	TIDAK (%)
1	Gaji yang saya terima memotivasi saya untuk bekerja lebih baik	43,3%	56,7%
2	Pekerjaan yang saya jalani memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan saya	43,3%	56,7%
3	Saya merasa nyaman dan didukung oleh rekan kerja di lingkungan kerja saya	40%	60%
4	Saya puas dengan cara atasan mengelola dan memimpin tim kerja	40%	60%
5	Saya merasa ada kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi di tempat kerja	40%	60%

*Sumber : Hasil Pra Survei Penulis*

Berdasarkan Tabel 1.4 Sebanyak 56,7% karyawan merasa gaji yang mereka terima tidak memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Hal ini dapat berdampak pada semangat kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan. Selanjutnya, 56,7% karyawan menyatakan bahwa pekerjaan yang dijalani tidak memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan mereka. Hal ini dapat berdampak pada kepuasan dan semangat kerja, sehingga dapat menimbulkan kejenuhan, penurunan motivasi, serta hambatan dalam pengembangan kompetensi karyawan.

Kemudian, sebanyak 60% karyawan menyatakan bahwa mereka tidak merasa nyaman dan tidak didukung oleh rekan kerja di lingkungan kerja. Ini menunjukkan ini menunjukkan bahwa karyawan mengalami kendala dalam hubungan interpersonal atau kolaborasi di tempat kerja, yang dapat berdampak negatif terhadap semangat kerja dan produktivitas. Selain itu, 40% karyawan merasa puas terhadap cara atasan mengelola dan memimpin tim kerja, sementara 60% lainnya tidak merasa puas. Pada hal ini karyawan belum merasakan kepemimpinan yang efektif yang mampu mendorong kinerja optimal dalam tim.

Terakhir, 60% karyawan yang merasa tidak ada kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi di tempat kerja. Ini mengindikasikan adanya ketidakpuasan dari karyawan terhadap sistem kenaikan jabatan yang berlaku. Persepsi mengenai ketidakadilan dalam promosi bisa menghambat motivasi dan semangat kerja, serta memicu ketidakpercayaan terhadap manajemen atau sistem penilaian kinerja yang diterapkan.

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa karyawan mengalami ketidakpuasan dalam berbagai aspek lingkungan kerja, mulai dari kompensasi, tantangan pekerjaan, hubungan antar rekan, kepemimpinan atasan, hingga sistem promosi. Perusahaan perlu melakukan perbaikan strategis yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan, komunikasi, serta pemberdayaan dan pengembangan karyawan secara menyeluruh.

Berdasarkan kondisi dan latar belakang yang diuraikan di atas, penulis tertarik untuk menganalisis dan mengkaji lebih dalam melalui penelitian yang berjudul **”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT Pelindo Cabang Belawan”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan dapat diidentifikasi permasalahan yang terjadi pada PT. Pelindo Cabang Belawan sebagai berikut:

Adanya gaya kepemimpinan yang tidak efektif terlihat dari pimpinan masih kurang memperhatikan proses kerja karyawannya dan adanya karyawan yang tidak mampu menerima perintah dari pimpinan namun perintah tersebut harus tetap dipenuhi.

1. Adanya pimpinan yang tidak melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, yang dapat mengakibatkan keputusan yang diambil tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan.
2. Karyawan merasa kurang terdorong untuk mengembangkan potensi diri akibat minimnya pengakuan dan penghargaan dari atasan sehingga menyebabkan kecenderungan menunda pekerjaan.
3. Kurangnya kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan pemimpin menempatkan karyawan tidak berdasarkan hasil kerja yang dicapai sehingga menyebabkan rendahnya kepuasan kerja
4. Adanya karyawan yang merasa kurang puas dengan hasil kerja mereka karena pemimpin fokus pada hasil akhir tanpa mempertimbangkan proses kerja serta kurangnya kerjasama antar karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar penelitian tidak terlalu luas, maka penelitian ini dibatasi hanya pada pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Pelindo Cabang Belawan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Belawan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Belawan?

3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Pelindo Cabang Belawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Pelindo Cabang Belawan?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Pelindo Cabang Belawan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT Pelindo Cabang Belawan
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Pelindo Cabang Belawan
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan

6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Pelindo Cabang Belawan
7. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Pelindo Cabang Belawan

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil temuan penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Kemudian, penelitian ini juga diharapkan dapat memajukan ilmu pengetahuan dalam bidang Sumber Daya Manusia.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Dapat memberikan informasi, wawasan, pengetahuan dan pengalaman untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan dan kehidupan.
- b. Dapat memberikan gambaran dalam bidang gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan agar perusahaan dapat mengevaluasi dan memperbaiki kinerja karyawan secara keseluruhan.
- c. Dapat dijadikan sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya seiring penelitian yang terus berkembang dan terbukti kebenarannya.

### **3. Manfaat Penelitian Selanjutnya**

Hasil dari penelitian ini diharapkan agar dijadikan referensi ataupun sebagai data pembanding sesuai dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pemikiran, menambah wawasan pengetahuan mengenai Pengaruh

Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan  
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Pelindo Cabang  
Belawan

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil atau pencapaian yang diraih oleh individu, kelompok atau perusahaan. Menurut (N. Pratama & Pasaribu, 2021) Kinerja merupakan gambaran dari hasil yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaan, tanggung jawab, dan perilaku untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan. Menurut (Ode et al., 2019) kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar dan ukuran yang telah ditetapkan. Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat dilihat dengan adanya peningkatan atau penurunan dari hasil kinerja karyawan tersebut. (Nurhasanah et al., 2022)

Kinerja karyawan adalah hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut (Farisi, 2022) kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan untuk suatu organisasi yang dapat diukur atau dinilai dari segi kuantitas dan kualitas sesuai dengan tugas atau tanggungjawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) Kinerja karyawan adalah tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dan menyelesaikan tugas

atau pekerjaan. Setiap individu perlu memiliki tingkat kemampuan tertentu untuk mencapainya.

Berdasarkan definisi dari beberapa pakar tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, yang dapat diukur dari segi kuantitas dan kualitas. Kinerja ini mencerminkan pencapaian individu atau kelompok dalam melaksanakan tanggung jawab dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai sasaran perusahaan.

### **2.1.1.2 Tujuan Kinerja Karyawan**

Menurut (Nitisemito, 2018), manajemen kinerja secara umum memiliki tiga tujuan utama:

1. Tujuan Strategik: Tujuan ini berfokus pada menghubungkan aktivitas karyawan dengan visi dan misi organisasi. Untuk mencapai strategi tersebut, penting untuk mendefinisikan hasil yang ingin dicapai, perilaku serta karakteristik karyawan yang diperlukan, serta mengembangkan sistem pengukuran dan umpan balik terkait kinerja karyawan.
2. Tujuan Administratif: Dalam konteks ini, informasi yang diperoleh dari manajemen kinerja, khususnya evaluasi kinerja, digunakan untuk pengambilan keputusan administratif. Hal ini mencakup pengelolaan penggajian, promosi, pemecatan, dan aspek lainnya yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia.
3. Tujuan Pengembangan: Tujuan ini berkaitan dengan pengembangan kapasitas karyawan yang berprestasi dalam pekerjaan mereka. Ini mencakup pemberian pelatihan bagi karyawan yang memerlukan peningkatan kinerja, serta

penempatan mereka di posisi yang lebih sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimiliki.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Kasmir, 2017) antara lain:

#### **1) Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan dorongan pada seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Apabila seorang karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam atau dari luar dirinya, maka dirinya akan lebih termotivasi, efisien dan berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sehingga dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja secara keseluruhan.

#### **1) Komitmen**

Komitmen adalah ketaatan karyawan dalam melaksanakan kebijakan atau peraturan perusahaan saat bekerja. Komitmen juga diartikan sebagai ketaatan karyawan terhadap janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan kata lain, komitmen adalah ketaatan dalam melaksanakan perjanjian yang sudah disepakati.

#### **2) Loyalitas**

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan untuk tetap berkontribusi dan mendukung perusahaan tempat mereka bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan tetap bekerja secara serius dan sepenuh hati meskipun perusahaan berada dalam kondisi yang baik. Karyawan yang loyal juga dapat diartikan sebagai individu yang tidak membocorkan atau memberitahu informasi rahasia perusahaan kepada pihak luar.

### 3) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin berperilaku dalam mengatur, mengelola, dan memimpin bawahannya untuk mengerjakan berbagai tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan.

### 4) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara atau sikap yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dan mengarahkan bawahannya.

### 5) Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah kebiasaan atau norma-norma yang diterapkan dan dimiliki pada sebuah organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma-norma tersebut mengatur aspek-aspek yang berlaku secara umum serta harus diikuti oleh semua anggota sebuah organisasi atau perusahaan.

### 6) Rancangan Kerja

Rancangan kerja adalah perencanaan pekerjaan yang dirancang untuk membantu karyawan mencapai tujuannya. Dalam hal itu berarti jika suatu pekerjaan memiliki perencanaan yang baik, maka akan lebih mudah untuk melaksanakan tugas tersebut dengan tepat dan benar.

### 7) Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah upaya karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya dengan serius atau penuh kesungguhan.

Adapun menurut (Nurafni Octavia et al., 2023) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah:

#### 1) Motivasi Kerja

Motivasi Kerja adalah dorongan pada seseorang untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan dengan semangat, komitmen, dan tujuan tertentu.

## 2) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut berkaitan dengan kondisi kerja, kerjasama antara rekan kerja, penghargaan atau imbalan yang diperoleh serta aspek-aspek yang menyangkut faktor fisik dan psikologis

## 3) Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan yang menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan, norma, dan prosedur yang berlaku di lingkungan kerja.

### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur.

(Mangkunegara, 2017) Menyatakan indikator kinerja, yaitu:

#### 1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah seberapa efektif karyawan dalam melaksanakan tugas yang seharusnya dikerjakan.

#### 2. Kuantitas Kerja

Kuantitas adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

#### 3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tepat dan tanpa melakukan kesalahan.

#### 4. Tanggung Jawab

Tanggung Jawab adalah kesadaran karyawan akan kewajibannya untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut (Moehariono, 2021) terdapat indikator dari kinerja karyawan sebagai berikut:

##### 1. Efektivitas

Yang mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai tujuan yang diinginkan

##### 2. Efisiensi

Yang mengukur derajat kesesuaian proses dalam menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin

##### 3. Kualitas

Yang mengukur derajat kesesuaian antara produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen

##### 4. Ketepatan Waktu

Yang mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu

Sedangkan (Sedarmayanti, 2018) menurut terdapat lima indikator kinerja karyawan, sebagai berikut:

##### 1. Kualitas pelayanan (Quality Of Work)

Kualitas pelayanan (quality of work) yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.

## 2. Komunikasi (Communication)

Komunikasi (communication) yaitu kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen.

## 3. Kecepatan (Promptness)

Kecepatan (promptness) yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh Tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.

## 4. Kemampuan (Capability)

Kemampuan (capability) yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.

## 5. Inisiatif (Initiative)

Inisiatif (initiative) yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.

### **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang efektif lebih banyak bergantung pada gaya kepemimpinan. Menurut (Yukl, 2013) menyatakan bahwa menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja mencapai tujuan dan saran (Parashakti, 2019)

Menurut (Hakim et al., 2023) Gaya Kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan,

memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara tertentu sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien.

Menurut (T. S. Siagian & Khair, 2018) Gaya Kepemimpinan adalah pola keseluruhan dari tindakan seorang pemimpin dalam mengelola atau memimpin bawahannya, yang ditandai dengan ciri khas yang menonjol pada dirinya dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Issn et al., 2018) Gaya kepemimpinan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengarahkan dan memengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas mereka, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi melalui pola perilaku dan karakter yang ditunjukkan.

Berdasarkan definisi dari beberapa pakar tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan adalah metode dan pola tindakan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya. Gaya kepemimpinan ini mencakup cara pemimpin dalam mengelola timnya, yang ditandai dengan ciri khas tertentu, dan bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan dapat melaksanakan tugas mereka secara efektif dan efisien, serta mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut (Muhammad Busro, 2018) antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya Kepemimpinan Otokratis adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kontrol penuh atas penentuan kebijakan dan

prosedur, penetapan tujuan dan sasaran, serta pengawasan seluruh aktivitas organisasi tanpa melibatkan partisipasi dari bawahan.

## 2. Gaya Kepemimpinan Militeristis

Gaya Kepemimpinan Militeristis adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memotiasi bawahannya melalui perintah yang harus diikuti. Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin mengharapkan tingkat disiplin yang tinggi dan ketat dari setiap bawahannya, dan juga menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan tersruktur.

## 3. Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Gaya Kepemimpinan Paternalistis adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin merasa perlu untuk melindungi dan membimbing bawahannya dengan anggapan bahwa mereka belum mampu membuat keputusan sendiri.

## 4. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Gaya Kepemimpinan Karismatis adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki daya tarik yang kuat, yang memungkinkan dirinya untuk mempengaruhi bawahannya secara positif dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

## 5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya Kepemimpinan Demokratis adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin secara aktif berdiskusi dan berkolaborasi atau bekerjasama dengan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun jenis gaya kepemimpinan menurut (Sutrisno, 2020) antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Persuasif

Gaya Kepemimpinan Persuasif adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mempengaruhi pikiran dan perasaan bawahannya untuk memberikan arahan dalam pelaksanaan tugas.

2. Gaya Kepemimpinan Refresif

Gaya Kepemimpinan Refresif adalah adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menggunakan tekanan dan ancaman untuk menciptakan rasa takut dan tertekan pada bawahannya. Dengan cara ini, pemimpin berharap bawahannya akan merasa terpaksa untuk bekerja lebih keras.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya Kepemimpinan Partisipatif adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu memberikan ruang bagi bawahannya untuk secara aktif menyampaikan pendapat mereka dalam pengambilan keputusan didalam organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Inovatif

Gaya Kepemimpinan Inovatif adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin berupaya untuk menciptakan perubahan yang positif diberbagai aspek kehidupan termasuk politik, ekonomi, sosial budaya, serta segala produk yang berkaitan dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Kepemimpinan Investigatif

Gaya Kepemimpinan Investigatif adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung menaruh kecurigaan terhadap bawahannya. Hal ini mendorongnya untuk selalu melakukan penyelidikan yang pada akhirnya

dapat menghambat kreatifitas dan inovatif para bawahannya. Akibatnya, para bawahan cenderung merasa takut untuk melakukan kesalahan.

6. Gaya Kepemimpinan Inspektif

Gaya Kepemimpinan Inspektif adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu mengharapkan penghormatan yang tinggi dari bawahannya, merasa puas ketika dihormati oleh banyak orang, dan sering melakukan kegiatan acara yang bersifat protokoler.

7. Gaya Kepemimpinan Motivatif

Gaya Kepemimpinan Motivatif adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki keterampilan dalam berkomunikasi yang baik, sehingga mampu menyampaikan pemikiran, kebijakan, dan program kerja kepada bawahannya secara efektif.

8. Gaya Kepemimpinan Naratif

Gaya Kepemimpinan Naratif adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung lebih banyak berbicara tentang hal-hal yang sebenarnya tidak ia lakukan atau lebih mengutamakan berbicara ketimbang menunjukkan kinerja yang baik.

9. Gaya Kepemimpinan Edukatif

Gaya Kepemimpinan Edukatif adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin senang mengembangkan kemampuan bawahannya melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan itu, para bawahan akan mengalami kemajuan dan menjadi pribadi yang lebih baik.

## 10. Gaya Kepemimpinan Retrogresif

Gaya Kepemimpinan Retrogresif adalah jenis gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin berusaha menghalangi atau menghambat kemajuan bawahannya atau dengan kata lain mereka lebih senang jika bawahannya tidak cerdas dan tidak berkembang.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Burhanudin, 2021) pendapat faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah:

1. Pemimpin selalu memberikan arahan kepada bawahannya atau karyawan mengenai pelaksanaan tugas
2. Pimpinan memberikan arahan ketika bawahannya atau karyawan ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan
3. Pemimpin memberikan peluang kepada bawahannya atau karyawan untuk mengimplementasikan ide-ide mereka
4. Pemimpin selalu memberikan solusi kepada bawahannya atau karyawan

### **2.1.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut pendapat Handoko (2011) dalam (Sembiring & Sitanggang, 2022) indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil Keputusan

Seorang pemimpin harus berkomitmen untuk memperbaiki dan mengembangkan suatu kerjaan yang dipimpinnya. Pemimpin harus mampu mengatasi berbagai hambatan yang muncul serta mempertimbangkan semua aspek saat mengambil keputusan dalam suatu organisasi atau perusahaan

## 2. Kemampuan Memotivasi

Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menggerakkan dan memberikan dorongan yang terarah kepada para karyawan dengan maksud untuk mencapai tujuan serta berbagai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

## 3. Kemampuan Komunikasi

Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menyampaikan pesan, gagasan atau pikiran kepada bawahannya dengan tujuan agar bawahannya dapat memahami maksudnya dengan baik, baik secara langsung maupun tidak langsung.

## 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mengendalikan karyawan dengan harapan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

## 5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab terhadap bawahannya. Tanggung jawab ini mencakup kewajiban pemimpin untuk membuat keputusan dan bertanggung jawab atas konsekuensi dari pencapaian yang telah diraih.

Menurut (Kartono, 2016) terdapat enam indikator gaya kepemimpinan, yaitu:

### 1. Kemampuan mengambil keputusan.

Dalam situasi tertentu, pemimpin harus dapat membuat keputusan tentang tindakan dan pernyataan yang paling sesuai

### 2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan untuk memotivasi seseorang adalah kemampuan untuk mendorong mereka untuk melakukan sesuatu dengan tujuan tertentu.

### 3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menyampaikan ide, instruksi, dan pesan dari dalam diri sendiri kepada orang lain baik secara lisan maupun tertulis dikenal sebagai kemampuan komunikasi. Tujuan dari kemampuan komunikasi adalah untuk membuat orang lain memahami apa yang telah disampaikan.

### 4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Mengendalikan bawahan adalah ketika seorang atasan atau pemimpin membuat bawahannya untuk mengikuti arahan yang diberikannya sesuai dengan posisinya.

### 5. Tanggung jawab

Pemimpin harus bertanggung jawab atas pekerjaannya terhadap bawahannya dan dirinya sendiri.

### 6. Kemampuan mengendalikan emosional

Setiap manusia memiliki emosi dari dalam diri, namun emosi dapat dikendalikan oleh diri sendiri. seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengendalikan emosi yang dapat mempengaruhi tindakan agar tujuan perusahaan tercapai dengan baik.

Menurut (Fahmi, 2016) ada beberapa indikator dalam memahami tentang gaya kepemimpinan, yaitu:

#### 1. Stabilitas emosi

Stabilitas emosi merupakan reaksi individu, baik secara emosi maupun fisik, dapat diprediksi dan tidak mengejutkan. Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.

## 2. Hubungan manusia

Mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia. Proses interaksi yang dilakukan manusia berupa komunikasi persuasif yang melibatkan psikologi, perasaan, dan pikiran manusia.

## 3. Motivasi pribadi

Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, memiliki komitmen yang tinggi, bertanggung jawab, bijaksana, bisa diandalkan dengan baik dan dapat memotivasi diri sendiri.

## 4. Kemampuan komunikasi

Mempunyai kecakapan berkomunikasi untuk mengarahkan karyawan terus maju dan berkembang serta mampu mengkomunikasikan pikiran, ide, perasaan dan keinginan.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi dapat diartikan dengan dorongan pada seseorang untuk bekerja atau melakukan Tindakan tertentu. Menurut (Esisuarni, 2024) Motivasi merupakan daya penggerak yang menginspirasi karyawan untuk bekerja efektif dan terintegrasi dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan Menurut (Jufrizen & Hadi Puspita, 2021) Motivasi dapat diartikan sebagai pendorong keinginan, pendukung, atau kebutuhan yang dapat memicu semangat seseorang dan mendorongnya untuk mengatasi serta memenuhi dorongan dalam dirinya. Hal ini memungkinkan individu untuk bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu yang akan mengarah pada hasil yang optimal.

Menurut (Jumantoro et al., 2019) Motivasi kerja adalah unsur-unsur yang mendorong individu dengan kesadaran untuk menyelesaikan tugasnya, demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan (Febrian & Jacobus Martha, 2022) menurut Motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan diri karyawan untuk fokus dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan dorongan ini juga sangat penting dalam menumbuhkan semangat pegawai dalam menjalankan tugas mereka.

Berdasarkan definisi dari beberapa pakar tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong individu khususnya karyawan untuk melakukan tindakan tertentu dan menyelesaikan tugas-tugas mereka.

#### **2.1.3.2 Tujuan Motivasi Kerja**

Adapun tujuan motivasi yang dikemukakan oleh (Sutrisno, 2017) yaitu sebagai berikut:

1. Menciptakan iklim kerja yang menyenangkan
2. Memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi
3. Membagi tugasnya sesuai kemampuan para pegawainya
4. Memberikan umpan balik dari hasil pekerjaannya
5. Memberikan kesempatan bawahan untuk maju dan berkreatifitas

#### **2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat berasal dari berbagai aspek, baik dari aspek internal maupun aspek eksternal individu.

Menurut (Setiana, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi:

1. Atasan: Kepemimpinan dan cara atasan memotivasi karyawan dapat mempengaruhi motivasi kerja
2. Rekan: Interaksi dan hubungan dengan rekan kerja juga dapat mempengaruhi motivasi
3. Sarana fisik: Kondisi fisik tempat kerja seperti fasilitas dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi motivasi
4. Kebijakan dan peraturan: Kebijakan perusahaan dan peraturan kerja yang jelas juga mempengaruhi motivasi kerja
5. Imbalan jasa uang dan non-uang: Faktor imbalan termasuk gaji dan tunjangan serta pengakuan atas prestasi

#### **2.1.3.4 Indikator Motivasi Kerja**

Terdapat indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut (Mangkunegara, 2017) sebagai berikut:

1. Kerja Keras
2. Orientasi tugas/sasaran
3. Usaha untuk maju
4. Ketekunan
5. Pemanfaatan Waktu

Menurut (Mohtar, 2019) terdapat indikator untuk mengatur motivasi kerja, sebagai berikut:

1. Dorongan untuk meningkatkan prestasi, merupakan dukungan yang dapat membuat seseorang untuk mendapatkan hasil kerja yang diharapkan.

2. Dorongan untuk menghindari kegagalan, suatu pembelajaran untuk mengetahui hal terburuk suatu pekerjaan sehingga bisa menghindari sebuah kegagalan dalam mengerjakannya.
3. Dorongan untuk bekerja keras, upaya seseorang yang bisa meningkatkan kesungguhan pekerja dalam mengerjakan sesuatu.
4. Dorongan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu berani menggunakan seluruh kemampuan untuk melakukan pekerjaan.

Menurut (Yuliantini & Santoso, 2020) indikator Motivasi Kerja terbagi menjadi 2 faktor yaitu:

1. Faktor intrinsik, yakni faktor motivasi yang ada di dalam diri seseorang, yaitu kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian
2. Faktor ekstrinsik, yakni faktor motivasi yang diperoleh dari luar diri seseorang, yaitu pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan kondisi kerja

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan oleh seberapa keras atau baiknya seseorang dalam menjalankan tugasnya, melainkan lebih pada sejauh mana seseorang menikmati pekerjaan yang dilakukannya. Menurut (Bhastary, 2020) Kepuasan kerja merupakan sikap, perilaku, dan pandangan individu terhadap pekerjaan yang dijalani. Karena sifatnya yang pribadi, tingkat kepuasan kerja dapat bervariasi antar karyawan dan juga hal ini dapat mempengaruhi kinerja dalam melakukan pekerjaan.

Sedangkan (D. S. Harahap & Khair, 2019) Menurut kepuasan kerja adalah penilaian karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dalam memenuhi berbagai hal yang dianggap penting berdasarkan hasil kerja yang diperoleh. Kepuasan Kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan pegawai dalam suatu perusahaan atas peranan atau pekerjaannya (Adhan et al., 2020)

Menurut (Sylvester Simanjuntak et al., 2015) Kepuasan kerja adalah perasaan bahagia yang muncul ketika ada keselarasan antara harapan karyawan dengan hasil yang mereka terima dari pekerjaan yang telah dilakukan. Jika perusahaan dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawan, maka hal ini menjadi salah satu faktor keberhasilan perusahaan.

Berdasarkan definisi dari beberapa pakar tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka yang dipengaruhi oleh seberapa baik pekerjaan tersebut dalam memenuhi harapan dan kebutuhan individu. Hal ini mencakup sikap, perilaku, dan penilaian karyawan mengenai keselarasan antara harapan dan hasil yang diterima. Kepuasan kerja berkontribusi pada keberhasilan perusahaan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Kepuasan Kerja**

Tujuan dari kepuasan kerja adalah untuk memastikan bahawa karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Menurut (Mangkunegara, 2020) adapun tujuan dari kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum

Keuntungan kerja dapat memberikan pemahaman yang jelas kepada pemimpin tentang tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan

## 2. Komunikasi

Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menyampaikan harapan karyawan kepada pemimpin

## 3. Meningkatkan sikap kerja

Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan sikap kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

## 4. Kebutuhan pelatihan

Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Karyawan biasanya diberikan kesempatan untuk menyampaikan pengalaman dan perasaan mereka terkait perlakuan yang diberikan oleh pemimpin pada jabatan tertentu.

Menurut (Hamali, 2019) mengatakan bahwa tujuan kepuasan kerja sebagai berikut:

### 1. Kepuasan kerja secara individu

Adalah tentang penelitian sebab-akibat dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.

### 2. Kepuasan kerja bagi industri

Merupakan tentang penelitian kepuasan kerja yang dilakukan dalam rangka usaha mengupayakan tingkat produksi.

### 3. Kepuasan kerja bagi masyarakat

Menyatakan bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

#### **2.1.4.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Fortuna, 2016) adalah sebagai berikut:

1. Jenis pekerjaan: Suatu klasifikasi pekerjaan yang didasarkan pada tugas dan tanggung jawab
2. Rekan Kerja: Individu atau kelompok orang yang bekerja sama dalam satu ruangan perusahaan
3. Tunjangan: Mencakup berbagai bentuk seperti tunjangan kesehatan, makan, transportasi, dan lain-lain
4. Perlakuan yang adil: Sikap atau tindakan yang tidak memihak kepada salah satu pihak
5. Keamanan kerja: kondisi dimana para pekerja merasa terlindungi dari bahaya selama bekerja
6. Peluang menyumbang gagasan: Kesempatan yang diberikan kepada seseorang untuk memberikan suatu ide, solusi dan pandangan untuk mengambil keputusan
7. Gaji/upah: Imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari balas jasa perusahaan
8. Pengakuan kinerja: Tindakan yang memberikan penghargaan atau apresiasi kepada karyawan atas pencapaiannya

9. Kesempatan bertumbuh: Peluang yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan

#### **2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai menurut, Hariandja (2006) dalam (Jufrizen, 2016) yaitu:

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa berupa uang yang diberikan perusahaan kepada karyawan atau karyawannya. Apabila jumlah bayaran atau gaji yang diterima seseorang adil sesuai dengan beban kerjanya, prestasinya, dan kinerjanya dalam perusahaan maka karyawan akan merasa puas, karena merasa dihargai dengan setimpal.

2. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan juga dipengaruhi oleh pekerjaan yang dikerjakannya. Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

3. Rekan Kerja

Rekan kerja dalam suatu perusahaan juga memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang baik dengan sesama karyawan akan membuat suasana kerja yang nyaman, tidak tertekan dan dapat saling membantu.

4. Atasan

Atasan atau pimpinan merupakan orang yang mengatur jalannya operasi perusahaan. Pemimpin yang menentukan kebijakan dan peraturan yang

berlaku dalam perusahaan. Cara atau gaya pemimpin dalam mengelola perusahaan akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

#### 5. Promosi

Perusahaan perlu mengadakan program promosi bagi karyawan yang memiliki prestasi yang bagus dan kinerja yang baik. Karyawan akan termotivasi untuk berprestasi dan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan Haris et al., (2023) indikator-indikator yang mencerminkan kepuasan kerja meliputi:

1. Upah: Jumlah imbalan finansial yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas pekerjaan yang diselesaikan, yang disesuaikan dengan kebutuhan hidup serta prinsip keadilan.
2. Promosi: Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk berkembang melalui kenaikan jabatan.
3. Supervisi: Proses bimbingan dan pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawan di dalam organisasi atau kelompok kerja.
4. Keuntungan: Berbagai manfaat yang diterima karyawan dari perusahaan, seperti asuransi, cuti, dan fasilitas lain yang mendukung kesejahteraan.
5. Apresiasi: Pengakuan atas kontribusi karyawan yang diwujudkan melalui penghormatan, penghargaan, dan pengakuan atas hasil kerja mereka.

Menurut (Afandi, 2021) terdapat indikator untuk mengukur kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan: Aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

2. Upah: Imbalan yang diberikan kepada pekerja sebagai penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukannya.
3. Pengawas: Seseorang yang bertanggung jawab untuk mengontrol dan mengawasi kegiatan.
4. Rekan kerja: Orang yang bekerja ditempat yang sama atau dalam perusahaan yang sama.

## **2.1 Kerangka Konseptual**

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Pelindo Belawan, berikut adalah konsep yang dikembangkan oleh penulis diharapkan dapat memberikan wawasan tentang penelitian yang penelitian.

### **2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan memiliki dampak yang cukup besar karena metode yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasi dapat memberikan efek positif maupun negatif terhadap karyawan. Oleh karena itu penting untuk memperhatikan gaya kepemimpinan yang mana merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan. Semakin baik gaya atau pendekatan yang diterapkan oleh seorang pemimpin, semakin baik pula kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka di dalam organisasi (Pps et al., 2021a).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, (Jayanti & Wati, n.d.), (Kurniawan, 2018), (Nuraeni et al., 2019), dan (Nisyak, 2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan perusahaan perlu berupaya mendorong karyawan agar dapat bekerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugas untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu langkah atau upaya yang diambil pimpinan untuk menggerakkan karyawan adalah dengan memberikan motivasi kepada karyawan (Sutrisno, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, (S. F. Harahap & Tirtayasa, 2020), (Nur Adinda et al., 2023a), (Ekhsan, 2019), dan (Tolu et al., 2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam upayanya untuk memengaruhi tindakan orang lain. Perilaku yang ditampilkan oleh bawahan pada dasarnya merupakan respons mereka terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin (Ali & Agustian, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, (Pps et al., 2021b), (Vahera & Onsardi, 2021) dan (Septyarini et al., 2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

### **2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja adalah aspek yang sangat penting bagi perusahaan, karena motivasi berperan sebagai pendorong yang mendorong individu untuk bekerja dengan semangat demi mencapai tujuan yang diinginkan, baik untuk diri mereka sendiri maupun untuk perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu

memperhatikan motivasi yang diberikan kepada karyawannya, karena motivasi yang tepat dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan (G. Pratama & Elistia, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, (Yakup, 2017), (Sekartini, 2016) dan (Rahayu & Dahlia, 2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja berpengaruh pada tingkat kinerja karyawan, baik yang tinggi maupun yang rendah. Diharapkan, tingkat kepuasan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan dan menghasilkan produktivitas yang optimal. Karyawan yang merasakan kepuasan tinggi cenderung lebih produktif dibandingkan dengan mereka yang tidak puas sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas akan cenderung menghasilkan kinerja yang rendah (Jeffry & Handayani, 2024).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, (Nugrahaningsih & Julaela, 2017), (S. T. Siagian & Khair, 2018), dan (Sari & Hadijah, 2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **2.2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Gaya kepemimpinan yang sesuai dapat menciptakan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, yang pada gilirannya menghasilkan suasana kerja yang nyaman. Suasana yang nyaman ini berkontribusi pada tingginya kepuasan kerja karyawan, sehingga kinerja mereka dapat meningkat. Dengan demikian, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akibat gaya kepemimpinan

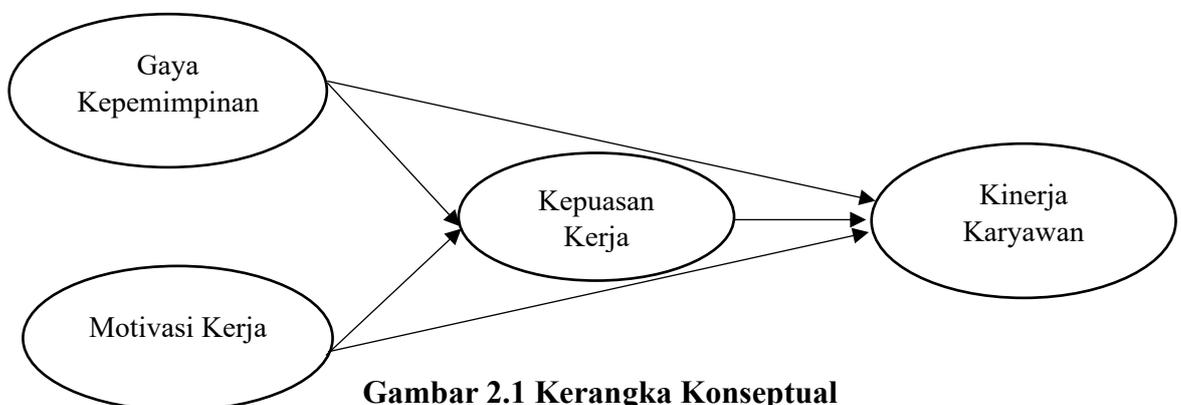
yang efektif akan memberikan dampak positif terhadap kinerja mereka (Mukmin & Prasetyo, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, (Putri et al., 2020) dan (Pps et al., 2021a) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.

### **2.2.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Motivasi kerja adalah indikator seberapa lama seorang pegawai dapat mempertahankan usahanya. Individu yang termotivasi akan melaksanakan tugas mereka dalam jangka waktu yang cukup lama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi kerja dapat dipahami sebagai proses yang mempengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Intensitas mencerminkan seberapa keras seseorang berusaha. Namun, meskipun intensitasnya tinggi, hal itu tidak akan menghasilkan kinerja yang baik jika usaha tersebut tidak diarahkan untuk kepentingan organisasi (Bukhari & Pasaribu, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, (Rifa' et al., 2021) dan (Febriyanti et al., 2024) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### **2.3 Hipotesis**

Hipotesis merupakan asumsi sementara yang dirumuskan untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel dalam suatu penelitian. Biasanya hipotesis ini merupakan pernyataan yang dapat diuji dan dibuktikan melalui metode penelitian untuk mengetahui kebenarannya.

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dijelaskan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan
2. Adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan
3. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT Pelindo Cabang Belawan
4. Adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Pelindo Cabang Belawan
5. Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan
6. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Pelindo Cabang Belawan
7. Adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Pelindo Cabang Belawan

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan asosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2015), penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengkaji hubungan atau keterkaitan antar variabel, termasuk pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, serta apakah suatu variabel dapat menjadi penyebab perubahan pada variabel lain. Sedangkan metode kuantitatif merupakan metode berlandaskan filosofi positivisme, di mana pengumpulan data dilakukan melalui instrumen penelitian dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menggambarkan serta menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018).

#### **3.2 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah suatu objek dari variabel atau konsep yang kemudian akan diteliti lalu ditarik kesimpulan untuk menguji kesempurnaan dalam pannelitian. Penelitian ini menggunakan tiga macam variabel yang akan diteliti, yaitu variabel independen (variabel bebas), variabel dependen (variabel terikat) dan variabel intervening. Berikut adalah keempat variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**

**Indikator Kinerja Karyawan (Y), Indikator Disiplin Kerja (X1), Indikator Lingkungan Kerja (X2), Indikator Kepuasan Kerja (Z)**

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Kinerja Karyawan	Menurut (Farisi, 2022) kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan untuk suatu organisasi yang dapat diukur atau dinilai dari segi kuantitas dan kualitas sesuai dengan tugas atau tanggungjawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.	1. kualitas kerja 2. kuantitas kerja 3. pelaksanaan tugas 4. tanggung jawab
2.	Gaya Kepemimpinan	Menurut (T. S. Siagian & Khair, 2018) Gaya Kepemimpinan adalah pola keseluruhan dari tindakan seorang pemimpin dalam mengelola atau memimpin bawahannya, yang ditandai dengan ciri khas yang menonjol pada dirinya dalam mencapai tujuan organisasi.	1. Kemampuan mengambil Keputusan 2. Kemampuan Memotivasi 3. Kemampuan Komunikasi 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan 5. Tanggung Jawab
3.	Motivasi Kerja	Menurut (Jumantoro et al., 2019) Motivasi kerja adalah unsur-unsur yang mendorong individu dengan kesadaran untuk menyelesaikan tugasnya, demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan	1. Kerja Keras 2. Orientasi tugas/sasaran 3. Usaha untuk maju 4. Ketekunan 5. Pemanfaatan Waktu
4.	Kepuasan Kerja	Menurut Kepuasan kerja adalah perasaan bahagia yang muncul ketika ada keselarasan antara harapan karyawan dengan hasil yang mereka terima dari pekerjaan yang telah dilakukan	1. Gaji 2. Pekerjaan 3. Rekan Kerja 4. Atasan 5. Promosi

**3.3 Tempat dan Waktu Penelitian**

Adapun penelitian ini dilakukan pada PT Pelindo Cabang Belawan yang terletak di Jalan Kapten Raden Sulian No.1 Belawan. Adapun waktu penelitian yang penulis lakukan dimulai dari bulan Desember 2024 sampai dengan Juni 2025.

**Tabel 3.2  
Jadwal Rencana Penelitian**

No	keterangan	2024												2025															
		Desember				Januari				Februari				Maret				April				Mei				Juni			
		Minggu				Minggu				Minggu				Minggu				Minggu				Minggu							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	█																											
2	Pra Riset		█	█																									
3	Penyusunan Proposal				█	█	█																						
4	Bimbingan Proposal							█	█	█																			
5	Seminar Proposal											█																	
6	Pengumpulan Data												█	█															
7	Pengolahan Data														█	█													
8	Penulisan Skripsi																█	█	█										
9	Bimbingan Skripsi																			█	█	█	█	█	█				
10	Sidang Meja Hijau																										█		

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2015) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya ditujukan untuk orang, tapi juga bisa ditujukan kepada objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Pelindo Cabang Belawan yang berjumlah 42 karyawan.

**Tabel 3.3 Populasi**

Divisi/Pegawai	Jumlah Pegawai
Umum	8
Bisnis Terminal	6
Pelayanan Pelanggan	9
Sistem Manajemen	6
Teknik	9
Keuangan	3
Bisnis Terminal	1
<b>Jumlah pegawai</b>	<b>42</b>

### **3.4.2 Sampel**

Menurut (Sugiyono, 2015) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *nonprobability sampling* dengan sampling jenuh. Dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel yaitu seluruh karyawan PT Pelindo Cabang Belawan. Sehingga sampel dalam penelitian ini sebanyak 42 orang karyawan. Hal ini sesuai dengan menurut (Sugiyono, 2015) mengatakan bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel.

### **3.5 Teknik Pengumpulan**

Teknik pengumpulan data yang digunakan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **3.5.1 Studi Dokumentasi**

Pengumpulan data yang berkaitan dengan kondisi perusahaan seperti sejarah perusahaan, data-data jumlah pegawai yang ada di perusahaan tersebut. Hal ini digunakan untuk menyempurnakan atau mendukung didalan penelitian dengan cara mempelajarinya.

#### **3.5.2 Wawancara**

Wawancara adalah melakukan sesi tanya jawab secara langsung dengan karyawan yang memiliki wewenang untuk memberikan data yang diperlukan, terkait hal-hal relavan dengan penelitian yang bersifat tidak terstruktur.

#### **3.5.3 Kuesioner**

Kuesioner adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan kuesioner berisi pernyataan kepada responden terhadap permasalahan yang

sedang diteliti. Penelitian ini menggunakan skala pengukur penelitian yaitu skala likert (angka 1 s.d 5). Berikut disajikan skala pengukuran likert yaitu:

**Table 3.4**  
**Skala Pengukuran Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju (SS)	<b>5</b>
Setuju (S)	<b>4</b>
Kurang Setuju (KS)	<b>3</b>
Tidak Setuju (TS)	<b>2</b>
Sangat Tidak Setuju(STS)	<b>1</b>

Sumber: (Juliandi et al., 2014)

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yang bertujuan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Setiap hipotesis akan dianalisis menggunakan software smartPLS untuk menguji hubungan antar variabel satu dengan variabel lainnya. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian.

#### **3.6.1 Uji Outer Model**

Analisis Outer Model bertujuan untuk memberikan spesifikasi antara variabel laten dan variabel manifestnya, atau dengan kata lain bagaimana hubungan setiap indikator dengan variabel latennya. Berikut ini adalah tahapan-tahapan dalam uji outer model adalah sebagai berikut:

##### *1.2 Convergent Validity*

Pengujian *Convergent Validity* dilakukan pada masing-masing indikator konstruk dan dihitung menggunakan PLS (*Partial Least Square*). Suatu indikator dijelaskan memiliki reliabilitas yang baik jika nilainya lebih besar

dari 0.70 sedangkan pada nilai loading factor 0.50 sampai 0.60 dapat dianggap cukup. Berdasarkan kriteria ini, apabila loading factor di bawah 0.50, maka akan didrop dari model.

## **2.2 Discriminant Validity**

Merupakan model pengukuran dengan indikator refleksif yang dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi antara konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain, untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted (AVE)*.

## **3.2 Composite Reliability**

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada tampilan koefisien variabel laten (*view latent variable coefficient*) Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut, jika nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dianggap bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

## **4.2 Cronbach's Alpha**

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan yang merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,7$ .

### 3.6.2 Uji Inner Model

Tahapan pengujian inner model menggunakan smart PLS dengan langkah-langkah sebagai berikut:

#### 2.1.3.4 *R-square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriterianya adalah Jika nilai  $R^2 = 0,75$  artinya Model adalah substansial (kuat), Jika nilai  $R^2 = 0,50$  artinya Model adalah moderate (sedang) dan Jika nilai  $R^2 = 0,25$  artinya Model adalah lemah (buruk).

#### 2.2.3.4 *F-Square*

*F-Square* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis mengandung dua sub analisis yang terdiri dari *direct effect* dan *indirect effect*, yang dijelaskan sebagai berikut:

#### 3.6.4 *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah

seperti terlihat pada penjelasan di bawah ini: Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*):

- a. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat atau naik.
- b. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat atau naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun atau rendah.

Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan dan Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan.

### **3.6.5 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)**

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai atau dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Analisis Data

##### 4.1.1 Deskripsi Data

Penelitian ini dilakukan di Kantor PT Pelindo Cabang Belawan. Dalam penelitian ini penulis mengolah kuesioner dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variable gaya kepemimpinan (X1), 10 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (X2), 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), dan 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z). Kuesioner yang disebar ini diberikan kepada 42 orang karyawan pada Kantor PT Pelindo Cabang Belawan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

##### 4.1.2 Identitas Responden

Berikut ini adalah identitas responden pada karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan:

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin Responden**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-laki	29	69%
2	Perempuan	13	31%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa responden terdiri dari 29 orang karyawan laki-laki dengan presentase 69% dan 13 orang karyawan perempuan dengan presentase 31% dari total keseluruhan responden sebanyak 42 orang karyawan.

**Tabel 4.2**  
**Berdasarkan Umur Responden**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	< 25 Tahun	5	11,9%
2	25 – 40 Tahun	25	59,5%
3	> 40 Tahun	12	28,6%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden yang berusia < 25 tahun berjumlah 5 orang dengan presentase 11,9%, responden yang berusia 25-40 tahun berjumlah 25 orang dengan presentase 59,5%, dan responden yang berusia > 40 tahun berjumlah 12 orang dengan presentase 28,6%.

**Tabel 4.3**  
**Berdasarkan Pendidikan Terakhir Responden**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	SMA	9	21,4%
2	D3	8	19%
3	S1	17	40,6%
4	Lainnya	8	19%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden yang berpendidikan terakhir SMA berjumlah 9 orang dengan presentase 21,4%, responden yang berpendidikan terakhir Diploma berjumlah 8 orang dengan presentase 19%, responden yang berpendidikan terakhir Strara I berjumlah 17 orang dengan presentase 40,6%, dan responden yang berpendidikan terakhir lainnya berjumlah 8 orang dengan presentase 19%.

**Tabel 4.4**  
**Berdasarkan Masa Kerja Responden**

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	< 5 Tahun	12	28,6%
2	5 – 10 Tahun	19	45,2%
3	> 10 Tahun	11	26,2%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Diolah 2025

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden yang bekerja selama < 5 tahun berjumlah 12 orang dengan presentase 28,6%, responden yang bekerja selama 5 – 10 tahun berjumlah 19 orang dengan presentase 45,2%, dan responden yang bekerja selama > 10 tahun berjumlah 11 orang dengan presentase 26,2%.

#### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

##### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja karyawan yang dirangkum dalam tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Skor Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item Pertanyaan	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	36	85,7	5	11,9	1	2,38	0	0	0	0	42	100
2	36	85,7	3	7,1	3	7,1	0	0	0	0	42	100
3	33	78,6	7	16,7	2	4,8	0	0	0	0	42	100
4	35	83,3	6	14,3	1	2,4	0	0	0	0	42	100
5	34	81	5	11,9	2	4,8	1	2,4	0	0	42	100
6	37	88,1	4	9,5	1	2,4	0	0	0	0	42	100
7	33	78,6	6	14,3	3	7,1	0	0	0	0	42	100
8	35	83,3	5	11,9	2	4,8	0	0	0	0	42	100

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan (Y) bahwa:

1. Jawaban responden untuk pernyataan selalu memastikan bahwa pekerjaan saya memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan, diketahui bahwa 36 orang (85,7%) menjawab sangat setuju, 5 orang (11,9%) menjawab setuju, dan 1 orang (2,38%) menjawab kurang setuju.
2. Jawaban responden untuk pernyataan hasil kerja saya sering kali melebihi ekspektasi atasan, diketahui bahwa 36 orang (85,7%) menjawab sangat

setuju, 3 orang (7,1%) menjawab setuju, dan 3 orang (7,1%) menjawab kurang setuju.

3. Jawaban responden untuk pernyataan menyelesaikan setiap tugas dengan cepat dan efisien tanpa mengurangi standar yang diinginkan, diketahui bahwa 33 orang (78,6%) menjawab sangat setuju, 7 orang (16,7%) menjawab setuju, dan 2 orang (4,8%) menjawab kurang setuju.
4. Jawaban responden untuk pernyataan mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang ditargetkan dalam waktu yang telah ditentukan, diketahui 35 orang (83,3%) menjawab sangat setuju, 6 orang (14,3%) menjawab setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab kurang setuju.
5. Jawaban responden untuk pernyataan sering menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari yang diperkirakan dengan tetap mempertahankan kualitas, diketahui 34 orang (81%) menjawab sangat setuju, 5 orang (11,9%) menjawab setuju, 2 orang (4,8%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.
6. Jawaban responden untuk pernyataan memastikan bahwa setiap tugas yang diberikan diselesaikan sesuai dengan arahan dan instruksi yang jelas, diketahui 37 orang (88,1%) menjawab sangat setuju, 4 orang menjawab (9,5%) menjawab setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab kurang setuju.
7. Jawaban responden untuk pernyataan tidak menghindar dari tugas yang sulit dan selalu siap menyelesaikan pekerjaan tersebut, diketahui 33 orang (78,6%) menjawab sangat setuju, 6 orang (14,3%) menjawab setuju, dan 3 orang (7,1%) menjawab kurang setuju.

8. Jawaban responden untuk pernyataan merasa bertanggung jawab untuk mendukung tujuan dan misi perusahaan melalui kinerja saya, diketahui 35 orang (83,3%) menjawab sangat setuju, 5 orang (11,9%) menjawab setuju, dan 2 orang (4,8%) menjawab kurang setuju.

#### 4.1.3.2 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel gaya kepemimpinan yang dirangkum dalam tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Skor Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

Item Pertanyaan	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	20	47,6	17	40,5	5	11,9	0	0	0	0	42	100
2	20	47,6	15	35,7	6	14,3	1	2,4	0	0	42	100
3	20	47,5	13	31	8	19	1	2,4	0	0	42	100
4	16	38,1	20	47,6	6	14,3	0	0	0	0	42	100
5	25	59,5	10	23,8	7	16,7	0	0	0	0	42	100
6	24	57,1	12	28,6	5	11,9	1	2,4	0	0	42	100
7	20	47,6	14	33,3	8	19	0	0	0	0	42	100
8	19	45,2	17	40,5	5	11,9	1	2,4	0	0	42	100
9	24	57,1	13	31	4	9,5	1	2,4	0	0	42	100
10	21	50	13	31	7	16,7	1	2,4	0	0	42	100

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan (X1) bahwa:

1. Jawaban responden untuk pernyataan pemimpin saya mendengarkan pendapat orang lain sebelum membuat keputusan yang penting, diketahui 20 orang (47,6%) menjawab sangat setuju, 17 orang (40,5%) menjawab setuju, dan 5 orang (11,9%) menjawab kurang setuju.
2. Jawaban responden untuk pernyataan keputusan yang diambil oleh pemimpin sering kali memberikan dampak negatif bagi tim, diketahui 20 orang (47,6%) menjawab sangat setuju, 15 orang (35,7%) menjawab setuju, 6 orang (14,3%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.

3. Jawaban responden untuk pernyataan Pemimpin saya tahu cara untuk meningkatkan energi dan antusiasme tim, diketahui 20 orang (47,5%) menjawab sangat setuju, 13 orang (31%) menjawab setuju, 8 orang (19%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.
4. Jawaban responden untuk pernyataan pemimpin saya memberikan penghargaan kepada anggota tim yang berprestasi, diketahui 16 orang (38,1%) menjawab sangat setuju, 20 orang (47,6%) menjawab setuju, dan 6 orang (14,3%) menjawab kurang setuju.
5. Jawaban responden untuk pernyataan pemimpin saya menjaga komunikasi yang baik dalam setiap situasi, diketahui 25 orang (59,5%) menjawab sangat setuju, 10 orang (23,8%) menjawab setuju, dan 7 (16,7%) menjawab kurang setuju.
6. Jawaban responden untuk pernyataan pemimpin saya selalu terbuka untuk mendengarkan masukan dan pendapat dari anggota tim, diketahui 24 orang (57,1%) menjawab sangat setuju, 12 orang (28,6%) menjawab setuju, 5 orang (11,9%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.
7. Jawaban responden untuk pernyataan pemimpin saya dapat membuat keputusan yang adil dalam situasi yang melibatkan banyak pihak, diketahui 20 orang (47,6%) menjawab sangat setuju, 14 orang (33,3%) menjawab setuju, dan 8 orang (19%) menjawab kurang setuju.
8. Jawaban responden untuk pernyataan pemimpin saya memberikan arahan yang jelas untuk menyelesaikan masalah yang timbul di tim, diketahui 19 orang (45,2%) menjawab sangat setuju, 17 orang (40,5%) menjawab

setuju, 5 orang (11,9%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.

9. Jawaban responden untuk pernyataan pemimpin saya memberikan contoh tanggung jawab yang baik kepada anggota tim, diketahui 24 orang (57,1%) menjawab sangat setuju, 13 orang (31%) menjawab setuju, 4 orang (9,5%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju
10. Jawaban responden untuk pernyataan pemimpin saya tidak menyalahkan orang lain ketika terjadi kesalahan, tetapi berusaha mencari solusi bersama, diketahui 21 orang (50%) menjawab sangat setuju, 13 orang (31%) menjawab setuju, 7 orang (16,7%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.

#### 4.1.3.3 Variabel Motivasi Kerja (X2)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel motivasi kerja yang dirangkum dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Skor Kuesioner Variabel Motivasi Kerja (X2)**

Item Pertanyaan	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	10	23,8	25	59,5	5	11,9	2	4,8	0	0	42	100
2	11	26,2	26	61,9	3	7,1	2	4,8	0	0	42	100
3	5	11,9	27	64,3	7	16,7	3	7,1	0	0	42	100
4	9	21,4	25	59,5	6	14,3	2	4,8	0	0	42	100
5	16	38,1	18	42,9	6	14,3	2	4,8	0	0	42	100
6	14	33,3	20	47,6	5	11,9	3	7,1	0	0	42	100
7	8	19	28	66,7	2	4,8	4	9,5	0	0	42	100
8	11	26,2	22	52,4	8	19	1	2,4	0	0	42	100
9	12	28,6	25	59,5	4	9,5	1	2,4	0	0	42	100
10	12	28,6	21	50	7	16,7	2	4,8	0	0	42	100

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel motivasi kerja (X2) bahwa:

1. Jawaban responden untuk pernyataan selalu berupaya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas terbaik meskipun memerlukan usaha ekstra, diketahui 10 orang (23,8%) menjawab sangat setuju, 25 orang (59,5%) menjawab setuju, 5 orang (11,9%) menjawab kurang setuju, dan 2 orang (4,8%) menjawab tidak setuju.
2. Jawaban responden untuk pernyataan merasa bangga dengan usaha yang saya lakukan untuk menyelesaikan pekerjaan, diketahui 11 orang (26,2%) menjawab sangat setuju, 26 orang (61,9%) menjawab setuju, 3 orang (7,1%) menjawab kurang setuju, dan 2 orang (4,8%) menjawab tidak setuju.
3. Jawaban responden untuk pernyataan mengutamakan penyelesaian tugas yang mendukung pencapaian sasaran tim atau perusahaan, diketahui 5 orang (11,9%) menjawab sangat setuju, 27 orang (64,3%) menjawab setuju, 7 orang (16,7%) menjawab kurang setuju, dan 3 orang (7,1%) menjawab tidak setuju.
4. Jawaban responden untuk pernyataan memiliki rencana yang jelas untuk mencapai sasaran kerja, diketahui 9 orang (21,4%) menjawab sangat setuju, 25 orang (59,5%) menjawab setuju, 6 orang (14,3%) menjawab kurang setuju, dan 2 orang (4,8%) menjawab tidak setuju.
5. Jawaban responden untuk pernyataan berupaya untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan proses kerja, diketahui 16 orang (38,1%) menjawab sangat setuju, 18 orang (42,9%) menjawab setuju, 6 orang (14,3%) menjawab kurang setuju, dan 2 orang (4,8%) menjawab tidak setuju.

6. Jawaban responden untuk pernyataan selalu mencari cara untuk mengembangkan diri dan meningkatkan keterampilan kerja, diketahui 14 orang (33,3%) menjawab sangat setuju, 20 orang (47,6%) menjawab setuju, 5 orang (11,9%) menjawab kurang setuju, dan 3 orang (7,1%) menjawab tidak setuju.
7. Jawaban responden untuk pernyataan konsisten berusaha mencapai tujuan meskipun harus melalui proses yang panjang, diketahui 8 orang (19%) menjawab sangat setuju, 28 orang (66,7%) menjawab setuju, 2 orang (4,8%) menjawab kurang setuju, dan 4 orang (9,5%) menjawab tidak setuju.
8. Jawaban responden untuk pernyataan selalu melanjutkan pekerjaan sampai selesai, meskipun ada kesulitan yang datang, diketahui 11 orang (26,2%) menjawab sangat setuju, 22 orang (52,4%) menjawab setuju, 8 orang (19%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.
9. Jawaban responden untuk pernyataan merasa produktif karena dapat mengatur waktu dengan baik dalam pekerjaan saya, diketahui 12 orang (28,6%) menjawab sangat setuju, 25 orang (59,5%) menjawab setuju, 4 orang (9,5%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.
10. Jawaban responden untuk pernyataan tidak membuang-buang waktu dan selalu berfokus pada pekerjaan yang ada, diketahui 12 orang (28,6%) menjawab sangat setuju, 21 orang (50%) menjawab setuju, 7 orang

(16,7%) menjawab kurang setuju, dan 2 orang (4,8%) menjawab tidak setuju.

#### 4.1.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kepuasan kerja yang dirangkum dalam tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Skor Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Item Pertanyaan	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	20	47,6	17	40,5	5	11,9	0	0	0	0	42	100
2	24	57,1	13	31	4	9,5	1	2,4	0	0	42	100
3	21	50	12	28,6	8	19	1	2,4	0	0	42	100
4	19	45,2	16	38,1	7	16,7	0	0	0	0	42	100
5	22	52,4	11	26,2	9	21,4	0	0	0	0	42	100
6	21	50	15	35,7	5	11,9	1	2,4	0	0	42	100
7	22	52,4	13	31	5	11,9	2	4,8	0	0	42	100
8	22	52,4	11	26,2	8	19	1	2,4	0	0	42	100
9	22	52,4	14	33,3	6	14,3	0	0	0	0	42	100
10	23	54,8	14	33,3	4	9,5	1	2,4	0	0	42	100

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja (Z) bahwa:

1. Jawaban responden untuk pernyataan merasa bahwa gaji yang saya terima sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan, diketahui 20 orang (47,6%) menjawab sangat setuju, 17 orang (40,5%) menjawab setuju, dan 5 orang (11,9%) menjawab kurang setuju.
2. Jawaban responden untuk pernyataan puas dengan sistem penghargaan finansial yang diterima berdasarkan kinerja saya, diketahui 24 orang (57,1%) menjawab sangat setuju, 13 orang (31%) menjawab setuju, 4 orang (9,5%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.

3. Jawaban responden untuk pernyataan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan, diketahui 21 orang (50%) menjawab sangat setuju, 12 orang (28,6%) menjawab setuju, 8 orang (19%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.
4. Jawaban responden untuk pernyataan merasa pekerjaan saya bermakna dan memberi kontribusi positif bagi perusahaan, diketahui 19 orang (45,2%) menjawab sangat setuju, 16 orang (38,1%) menjawab setuju, dan 7 orang (16,7%) menjawab kurang setuju.
5. Jawaban responden untuk pernyataan rekan kerja saya selalu memberikan dukungan saat saya membutuhkan bantuan, diketahui 22 orang (52,4%) menjawab sangat setuju, 11 orang (26,2%) menjawab setuju, dan 9 orang (21,4%) menjawab kurang setuju.
6. Jawaban responden untuk pernyataan merasa rekan kerja saya menghargai kontribusi yang saya berikan dalam tim, diketahui 21 orang (50%) menjawab sangat setuju, 15 orang (35,7%) menjawab setuju, 5 orang (11,9%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.
7. Jawaban responden untuk pernyataan atasan saya memberikan arahan yang jelas dan konstruktif dalam setiap tugas yang saya kerjakan, diketahui 22 orang (52,4%) menjawab sangat setuju, 13 orang (31%) menjawab setuju, 5 orang (11,9%) menjawab kurang setuju, dan 2 orang (4,8%) menjawab tidak setuju.
8. Jawaban responden untuk pernyataan atasan saya selalu terbuka terhadap ide dan masukan yang saya berikan, diketahui 22 orang (52,4%) menjawab

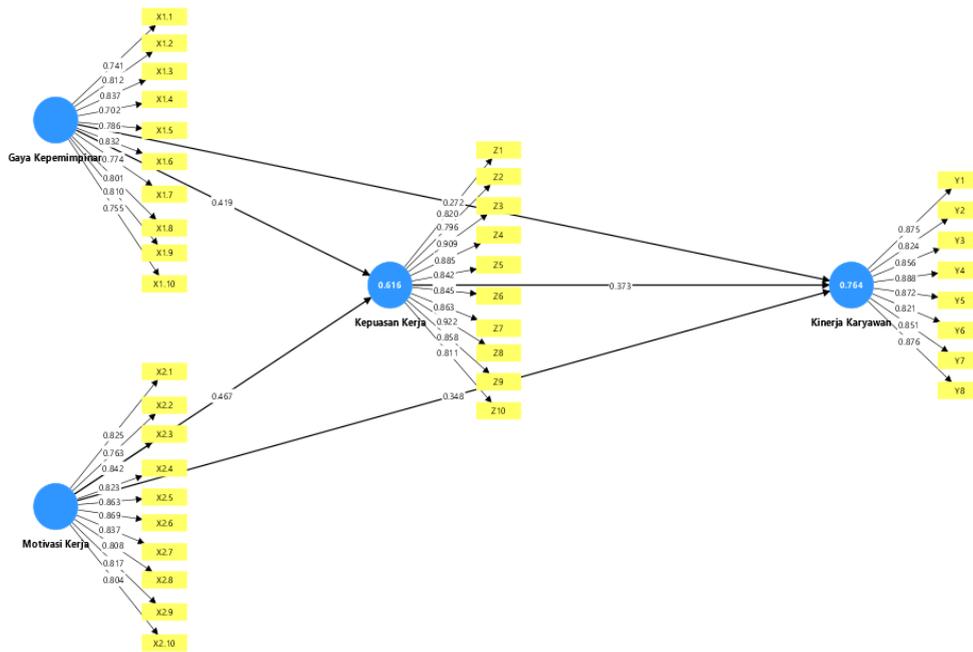
sangat setuju, 11 orang (26,2%) menjawab setuju, 8 orang (19%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.

9. Jawaban responden untuk pernyataan puas dengan sistem promosi yang ada di perusahaan, yang didasarkan pada kinerja dan pencapaian, diketahui 22 orang (52,4%) menjawab sangat setuju, 14 orang (33,3%) menjawab setuju, dan 6 orang (14,3%) menjawab kurang setuju.

10. Jawaban responden untuk pernyataan percaya bahwa promosi di perusahaan ini dilakukan secara adil dan transparan, diketahui 23 orang (54,8%) menjawab sangat setuju, 14 (33,3%) menjawab setuju, 4 orang (9,5%) menjawab kurang setuju, dan 1 orang (2,4%) menjawab tidak setuju.

#### **4.2 Analisis Data**

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Berikut adalah hasil model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:



**Gambar 4.1 Hasil Model Struktural PLS**

Terdapat beberapa tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (*inner model*), yakni koefisien determinasi (*R-square*), (*F-square*) pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect*. Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### 4.2.1 Analisis Model Pengukuran/ *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

*Outer model* sering juga disebut (*outer relation atau measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui

kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran measurement model analysis menggunakan dua pengujian, yaitu: realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

#### 4.2.1.1 *Construct Reliability dan Validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai loading > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas.

**Tabel 4.9**  
**Hasil *Outer Loading***

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
X1.1	0,741			
X1.2	0,812			
X1.3	0,837			
X1.4	0,702			
X1.5	0,786			
X1.6	0,832			
X1.7	0,774			
X1.8	0,801			
X1.9	0,810			
X1.10	0,755			
X2.1				0,825
X2.2				0,763
X2.3				0,842
X2.4				0,823
X2.5				0,863
X2.6				0,869
X2.7				0,837
X2.8				0,808

X2.9				0,817
X2.10				0,804
Y1			0,875	
Y2			0,824	
Y3			0,856	
Y4			0,888	
Y5			0,872	
Y6			0,821	
Y7			0,851	
Y8			0,876	
Z1		0,820		
Z2		0,796		
Z3		0,909		
Z4		0,885		
Z5		0,842		
Z6		0,845		
Z7		0,863		
Z8		0,922		
Z9		0,858		
Z10		0,811		

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa masing – masing indikator variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Data tersebut menunjukkan bahwa semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan dalam penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus > 0,7. Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Cronbach's Alpha**

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Gaya Kepemimpinan	0,931
Kepuasan Kerja	0,959
Kinerja Karyawan	0,949
Motivasi Kerja	0,948

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,7. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik

dan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

**Tabel 4.11**  
**Hasil *Composite Reliability***

	<b>Composite Reliability</b>
Gaya Kepemimpinan	0,942
Kepuasan Kerja	0,965
Kinerja Karyawan	0,957
Motivasi Kerja	0,955

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,7. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

#### **4.2.1.2 *Discriminant Validity***

Validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan  $\geq 0,5$ .

**Tabel 4.12**  
**Hasil *Average Variance Extracted (AVE)***

	<b><i>Avarage Variance Extracted (AVE)</i></b>
Gaya Kepemimpinan	0,681
Kepuasan Kerja	0,733
Kinerja Karyawan	0,736
Motivasi Kerja	0,682

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,5. Berdasarkan hal

tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
3. Jika nilai (*adjusted*) = 0.25 → model adalah lemah (buruk)

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji *R-Square***

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,616	0,596
Kinerja Karyawan	0,764	0,745

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square* diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,596 dan 0,745. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dalam menjelaskan variabel Z yaitu kepuasan kerja adalah sebesar 59,6% dengan demikian model tergolong sedang dan kemampuan variabel X yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dalam menjelaskan variabel Y yaitu kinerja karyawan adalah sebesar 74,5% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

#### 4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen. Kriteria *F-Square* yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.14**  
**Hasil *F-Square***

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan		0,310	0,162	
Kepuasan Kerja			0,226	
Kinerja Karyawan				
Motivasi Kerja		0,385	0,251	

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai 0.162, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

2. Variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai 0,251, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai 0.310, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai 0,385, maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai 0,226, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### **4.2.3 Pengujian Hipotesis**

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *T statistics* yang dihasilkan dari proses *bootstrapping*. Hasil proses *bootstrapping* program Smart PLS yang merupakan hasil *direct effect* (*pengaruh langsung*) dan *indirect effect* (*pengaruh tidak langsung*) pada penjelasan-penjelasan dibawah ini:

##### **4.2.3.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Tujuan analisis pengaruh langsung (*direct effect*) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *path coefficient* adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai *path coefficient* adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): jika nilai *P-Values* < 0.05 maka signifikan dan jika nilai *P- Values* > 0.05 maka tidak signifikan.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Path Coefficient (Hipotesis)**

Hipotesis	Original Sampel	Sampel Mean	Standard Deviation	T- Statistics	P-Values
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,272	0,298	0,097	2,800	0,005
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0,419	0,419	0,102	4,112	0,000
Motivasi Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,348	0,350	0,156	2,225	0,026
Motivasi Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0,467	0,477	0,090	5,213	0,000
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,373	0,350	0,140	2,671	0,008

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil *path coefficient* diperoleh bahwa hasil seluruh nilai *path coefficient* adalah positif (dilihat pada *T- statistic*), antara lain:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,272 (positif). Hasil menunjukkan bahwa jika nilai gaya kepemimpinan semakin tinggi maka semakin tinggi

juga kinerja karyawan. Pengaruh tersebut mempunyai nilai *p-values* sebesar  $0,005 < 0,05$  dengan demikian gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,348 (positif). Hasil menunjukkan bahwa jika nilai motivasi kerja semakin tinggi maka semakin tinggi juga kinerja karyawan. Pengaruh tersebut mempunyai nilai *p-values* sebesar  $0,026 < 0,05$  dengan demikian motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,419 (positif). Hasil menunjukkan bahwa jika nilai gaya kepemimpinan semakin tinggi maka semakin tinggi juga kepuasan kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai *p-values* sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan demikian gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,467 (positif). Hasil menunjukkan bahwa jika nilai motivasi kerja semakin tinggi maka semakin tinggi juga kepuasan kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai *p-values* sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan demikian motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,373 (positif). Hasil menunjukkan bahwa jika nilai kepuasan kerja semakin tinggi maka semakin baik juga kinerja karyawan.

Pengaruh tersebut nilai *p-values* sebesar  $0,008 < 0,05$  dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.2.3.2 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis *indirect effect* untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel terhadap variabel yang dipengaruhi yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *P-Values*  $< 0,05$  maka signifikan, artinya variabel intervening (Kepuasan Kerja) memberi pengaruh pada variabel eksogen (X1/Gaya Kepemimpinan) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja karyawan). Istilah lainnya pengaruhnya adalah tidak langsung.
2. Jika nilai *P-Values*  $> 0,05$  maka signifikan, artinya variabel intervening (Kepuasan Kerja) memberi pengaruh pada variabel eksogen (X2/Motivasi Kerja) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja karyawan). Istilah lainnya pengaruhnya adalah langsung.

**Tabel 4.16**

#### **Hasil Pengaruh Tidak Langsung**

	<b>Original Sample</b>	<b>Sample Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>T-Statistics</b>	<b>P-Values</b>
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	<b>0,156</b>	<b>0,146</b>	<b>0,073</b>	<b>2,154</b>	<b>0,031</b>
Motivasi Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	<b>0,174</b>	<b>0,163</b>	<b>0,070</b>	<b>2,483</b>	<b>0,013</b>

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 2025

Berdasarkan pada hasil tabel di atas, hasil menunjukkan bahwa pengujian efek pengaruh tidak langsung diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil sebesar 2,154 dan *p-values* sebesar 0,031 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan .
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil sebesar 2,483 dan *p-values* sebesar 0,013 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan.

#### 4.2.3.3 Pengaruh Total (*Total Effect*)

*Total effect* (pengaruh total) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung).

**Tabel 4.17**  
**Hasil *Total Effect***

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P- Values
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0,419	0,412	0,102	4,112	0,000
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,428	0,444	0,103	4,142	0,000
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,373	0,350	0,140	2,671	0,008
Motivasi Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0,467	0,477	0,090	5,213	0,000
Motivasi Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,522	0,514	0,112	4,652	0,000

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 2025

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. *Total effect* pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memperoleh hasil sebesar 4,142 dengan nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
2. *Total effect* pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memperoleh hasil sebesar 4,652 dengan nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).
3. *Total effect* pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memperoleh hasil sebesar 4,112 dengan nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan)
4. *Total effect* pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja memperoleh hasil sebesar 5,213 dengan *p-values*  $0,000 < 0,05$  (berpengaruh positif).
5. *Total effect* pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memperoleh hasil sebesar 2,671 dengan nilai *p-values*  $0,008 < 0,05$  (berpengaruh signifikan).

## **4.3 Pembahasan**

### **4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat

berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara individu maupun dalam tim.

Gaya Kepemimpinan penting untuk diperhatikan karena merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan. Semakin baik gaya atau pendekatan oleh seorang pemimpin, maka semakin baik pula kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di dalam perusahaan (Mukmin & Prasetyo, 2021)

Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Jayanti & Wati, n.d.) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan hal yang penting dalam meningkatkan suatu efektivitas kerja karena orang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga agar pekerjaannya dapat berhasil dengan sebaik-baiknya.

Pada dasarnya motivasi kerja dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat dapat mencapai tujuan, dengan hal demikian akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Avni et al., 2015)

Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Nur Adinda et al., 2023b) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### **4.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain.

Gaya kepemimpinan akan menentukan aktivitas para karyawan dan apabila gaya kepemimpinan tersebut berhasil diterapkan dengan baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dapat membuat karyawan merasa puas dalam bekerja pada perusahaan tersebut (Yanoto, 2018).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Syamsudin et al., 2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

### **4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja adalah aspek yang sangat penting bagi perusahaan, karena motivasi berperan sebagai pendorong yang mendorong individu untuk bekerja dengan semangat demi mencapai tujuan yang diinginkan, baik untuk diri mereka sendiri maupun untuk perusahaan.

Pada sebuah perusahaan perlu untuk memperhatikan motivasi yang diberikan kepada karyawannya, karena motivasi yang tepat dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan (G. Pratama & Elistia, 2020).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Yakup, 2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

#### **4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja, maka akan semakin tinggi juga Kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah tingkat emosi atau kebahagiaan positif yang dirasakan seseorang sebagai hasil evaluasi pekerjaannya secara keseluruhan. Ketika karyawan puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menerima evaluasi yang lebih tinggi, motivasi tertentu meningkat, produktivitas meningkat, dan loyalitas terhadap organisasi meningkat.

Kepuasan kerja berpengaruh pada tingkat kinerja karyawan, baik yang tinggi maupun yang rendah. Karyawan yang merasakan kepuasan tinggi cenderung lebih produktif dibandingkan dengan mereka yang tidak puas sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas akan cenderung menghasilkan kinerja yang rendah (Jeffry & Handayani, 2024).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Tarjo, 2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Gaya kepemimpinan yang sesuai dapat menciptakan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, yang pada gilirannya menghasilkan suasana kerja yang

nyaman. Suasana yang nyaman ini berkontribusi pada tingginya kepuasan kerja karyawan, sehingga kinerja mereka dapat meningkat. Dengan demikian, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akibat gaya kepemimpinan yang efektif akan memberikan dampak positif terhadap kinerja mereka (Mukmin & Prasetyo, 2021).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Putri et al., 2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### **4.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening**

Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Motivasi kerja adalah indikator seberapa lama seorang pegawai dapat mempertahankan usahanya. Individu yang termotivasi akan melaksanakan tugas mereka dalam jangka waktu yang cukup lama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Motivasi kerja dapat dipahami sebagai proses yang mempengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Intensitas mencerminkan seberapa keras seseorang berusaha. Namun, meskipun intensitasnya tinggi, hal itu tidak akan menghasilkan kinerja yang baik jika usaha tersebut tidak diarahkan untuk kepentingan organisasi (Bukhari & Pasaribu, 2019).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Rifa' et al., 2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif

dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Pelindo Cabang Belawan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Cabang Belawan dengan hasil sebesar 4,142 dengan nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan). Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
2. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan memperoleh hasil sebesar 4,652 dengan nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan). Semakin tinggi motivasi yang dirasakan karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja mereka dalam menjalankan tugas.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja memperoleh hasil sebesar 4,112 dengan nilai *p-values*  $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan). Kepemimpinan yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, adil, dan menghargai kontribusi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja memperoleh hasil sebesar 5,213 dengan *p-values*  $0,000 < 0,05$  (berpengaruh signifikan). Karyawan yang merasa termotivasi biasanya akan lebih puas dalam pekerjaannya karena merasa pekerjaannya bermakna, dihargai, dan sesuai dengan harapan pribadi.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan memperoleh hasil sebesar 2,671 dengan nilai *p-values*  $0,008 < 0,05$  (berpengaruh signifikan). Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka mereka akan lebih produktif, loyal, dan memiliki semangat kerja yang tinggi.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil sebesar 2,154 dan *p-values* sebesar 0,031 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan tidak hanya langsung memengaruhi kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.
7. Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil sebesar 2,483 dan *p-values* sebesar 0,013 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak hanya langsung memengaruhi kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

## **4.2 Saran**

1. Pemimpin pada PT Pelindo Cabang Belawan harus lebih meningkatkan gaya kepemimpinan dengan cara meningkatkan kemampuan memotivasi dan komunikasi agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Motivasi kerja pada PT Pelindo Cabang Belawan harus lebih ditingkatkan dengan cara memberikan suatu penghargaan terhadap karyawan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal untuk memperoleh penghargaan dan prestasi kerja yang baik dan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya agar meneliti dengan variabel-variabel lain diluar variabel yang diteliti agar memperoleh hasil yang lebih bervariasi yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

## **4.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan telah dilakukan sesuai prosedur, akan tetapi masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Penelitian hanya menggunakan sampel berjumlah 42 orang saja pada karyawan PT Pelindo Belawan.
2. Penelitian hanya menggunakan aplikasi olah data SmartPLS saja, padahal masih banyak aplikasi olah data lain yang dapat digunakan.
3. Penelitian hanya menggunakan kuesioner dimana penelitian menggunakan kuesioner memiliki kekurangan seperti dikhawatirkan responden menjawab pertanyaan tidak sesuai dengan kondisi asli yang terjadi pada perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, 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*.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Janava Publishing.
- Ali, K., & Agustian, W. D. (2018). ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT MUHAMMADIYAH METRO. *Jurnal Ilmiah FE-UMM*.
- Avni, N., Hamida, R., Utami, N., & Ruhana, I. (2015). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Pattindo Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol (Vol. 26, Issue 2)*.
- Bhastary, M. D. (2020). *Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. 3(2).
- Bukhari, B., & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103.
- Burhanudin, B. (2021). Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi Mariatul. *Seminar Nasional Magister Manajemen Pendidikan UNISKA MAB*.
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *OPTIMAL : Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 13(1), 1.
- Esisuarni, A. H. , & N. (2024). Pentingnya Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. *Junral Niara*.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* . Mitra Wacana Media.
- Farisi, S. (2022). *Anteseden Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan*. 5(2).
- Febrian, K., & Jacobus Martha, O. (2022). Upaya Menjaga dan Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Berdasarkan Faktor-Faktor Penyebab Perubahan Motivasi Kerja. *SAINS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, XIV.
- Febriyanti, A., Amri, S., Reno Kemala Sari, P., & Tinggi Ilmu Ekonomi AMM, S. (2024). *Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening 1*. 2(3).
- Fortuna, Y. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Inter Nusa Di Jakarta. In *Jurnal Ekonomi* (Vol. 18, Issue 3).

- Hakim, A., Effendy, S., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(1).
- Hamali, A. Y. (2019). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Issn, |, Hanafi, A. S., Almy, C., & Tirtana Siregar, M. (2018). Jurnal Manajemen Industri dan Logistik PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND WORK MOTIVATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*.
- Jayanti, K. T., & Wati, L. N. (n.d.). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN*.
- Jeffry, & Handayani, S. (2024). PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK PEMANGUNAN SUMBAGUT. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*.
- Jufrizen. (2016). EFEK MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17.
- Jufrizen, & Hadi Puspita, F. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7.
- Jufrizen, & Rahmadhani, K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Jumantoro, R., Farida, U., & Santoso, A. (2019). PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI KERJA, BEBAN KERJA, DAN PELATIHAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA SUMBER DAYA MANUSIA KOPERASI SERBA USAHA ANAK MANDIRI PONOROGO. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen & Akuntansi*, 3.

- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan kepemimpinan: apakah kepemimpinan abnormal itu*. Rajawali Pers.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Ketiga)*. Rajawali Pers.
- Kurniawan, M. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERCETAKAN DIMAS KOTA PALEMBANG. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*.
- Mangkunegara. (2017). *Human resource management company*. PT. Rosdakarya youth.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237.
- Moehariono. (2021). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Mohtar, I. (2019). *Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Dengan Kinerja Guru Madrasah*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Muhammad Busro. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group (Divisi Kencana).
- Mujiatun, S. (2015). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15.
- 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.
- Nisyak, I. R. (2016). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN Trijonowati Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*.
- Nugrahaningsih, H., & Julaela. (2017). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. TEMPURAN MAS. *Jurnal Online Internasional & Nasional*.

- Nur Adinda, T., Azis Firdaus, M., & Agung, S. (2023a). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1, 134–143.
- Nur Adinda, T., Azis Firdaus, M., & Agung, S. (2023b). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1, 134–143.
- Nurafni Octavia, A., Prihatini, P., & Cahyani Saraswati, D. (2023). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN CV TRI SETYA ABADI* (Vol. 02, Issue 01).
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Ode, W., Muizu, Z., Kaltum, U., Sule, E. T., Kepemimpinan, P., & Karyawan, K. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*. 2(1).
- Parashakti. (2019). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*.
- Pps, J., Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021a). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136.
- Pps, J., Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021b). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136.
- Pratama, G., & Elistia. (2020). ANALISIS MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA ANGKATAN KERJA GENERASI Z. *Jurnal Ekonomi*.
- Pratama, N., & Pasaribu, S. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Finansial, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan. *Jurnal Humaniora*, 5.
- Putri, S. M., Swasono, E., & Baehaki, I. (2020). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING*.
- Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jesya*, 6(1), 370–386.

- Rifa', M., Sela, R., Nugraheni, R., & Sayekti, S. (2021). KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING 1. In *Journal of Management and Accounting* (Vol. 4, Issue 1).
- Nuraeni, Mattalatta, & Abdul, S. (2019). The Effect of Leadership and Compensation Style on Employee Performance through Motivation to Work in Bantaeng District Bantaeng Regency. In *YUME : Journal of Management* (Vol. 2, Issue 1).
- Sari, R., & Hadijah, H. (2016). Peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan disiplin kerja. *JURNAL PENDIDIKAN MANAJEMEN PERKANTORAN*.
- Sedarmayanti, H. (2018). *Manajemen sumber daya manusia; reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Reflika Aditama.
- Sekartini, N. L. (2016). PENGARUH KEMAMPUAN KERJA, DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN ADMINISTRASI UNIVERSITAS WARMADDEWA. *AGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*.
- Sembiring, F., & Sitanggang, D. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKASA INTERNUSA MANDIRI MEDAN. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS (JMB)*, 22.
- Septyarini, E., Oktaviani, D., & Tupen, B. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada KSP CU Dharma Prima Kita Yogyakarta. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4.
- Setiana, A. R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Siagian, S. T., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

- Sutrisno. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, P. E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (11th ed.). Kencana Prenada Media.
- Syamsudin, N., Raditya Purnomo, B., & Yunus, E. (2018). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA DOSEN MEITHIANA INDRASARI\* 1. In *AKADEMIKA* (Vol. 16, Issue 1).
- Sylvester Simanjuntak, D., Nadapdap, K., & Artikel, I. (2015). Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. In *Universitas Methodist Indonesia Jalan Hang Tuah* (Vol. 3, Issue 2).
- Tarjo. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 2, 53–65.
- Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(1), 2021.
- Vahera, D., & Onsardi. (2021). ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *JURNAL MANAJEMEN MODAL INSANI DAN BISNIS*.
- Yakup, Y. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 1(3), 273–290.
- Yanoto, A. (2018). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PT.NUTRIFOOD INDONESIA DI SURABAYA* (Vol. 6, Issue 1).
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (Edisi 8). Prentice-Hall International.
- Yuliantini, & Santoso, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja Karyawan Pt Travelmart Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Oikonomia*.

# LAMPIRAN

## **KATA PENGANTAR KUESIONER PENELITIAN**

Dengan Hormat,

Kepada Bapak/Ibu karyawan PT Pelindo Cabang Belawan

Di Tempat

Assalamualaikum Wr Wb

Semoga Bapak/Ibu selalu sehat dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.

Nama saya Dela Safitri, saya adalah mahasiswa fakultas Ekonomi dan Bisnis yang sedang melaksanakan penyusunan tugas akhir yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT pelindo belawan". Untuk itu kepada Bapak/Ibu kami mohon untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penelitian saya dan tidak dipergunakan untuk hal-hal yang dapat merugikan Bapak/Ibu di kantor.

Akhir kata saya ucapkan terima kasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/ibu sebagai responden dalam penelitian ini.

Hormat Saya,

Dela Safitri

### **A. Identitas Responden**

Berilah tanda (✓) di kolom yang tersedia pada pertanyaan tentang karakteristik responden dibawah ini.

Nomor Responden :

Nama / Inisial :

Usia :  < 25 Tahun  
 25 – 40 Tahun  
 > 40 Tahun

Jenis kelamin :  Laki-laki  
 Perempuan

Pendidikan terakhir :  SMA  
 D3  
 S1  
 Lainnya

Lama bekerja :  < 5 tahun  
 5 - 10 Tahun  
 > 10 Tahun

### **B. Petunjuk pengisian Kuesioner**

Berilah tanda check list / centang (✓) pada jawaban yang anda pilih pada pernyataan berikut ini dan seterusnya berdasarkan pendapat anda dengan keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS= Sangat Tidak Setuju

### KUESIONER PENELITIAN

#### Gaya Kepemimpinan (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kemampuan Mengambil Keputusan</b>					
1	Pemimpin saya mendengarkan pendapat orang lain sebelum membuat keputusan yang penting					
2	Keputusan yang diambil oleh pemimpin sering kali memberikan dampak negatif bagi tim					
	<b>Kemampuan Memotivasi</b>					
3	Pemimpin saya tahu cara untuk meningkatkan energi dan antusiasme tim.					
4	Pemimpin saya memberikan penghargaan kepada anggota tim yang berprestasi					
	<b>Kemampuan Komunikasi</b>					
5	Pemimpin saya menjaga komunikasi yang baik dalam setiap situasi					
6	Pemimpin saya selalu terbuka untuk mendengarkan masukan dan pendapat dari anggota tim					
	<b>Kemampuan Mengendalikan Bawahan</b>					
7	Pemimpin saya dapat membuat keputusan yang adil dalam situasi yang melibatkan banyak pihak.					
8	Pemimpin saya memberikan arahan yang jelas untuk menyelesaikan masalah yang timbul di tim					
	<b>Tanggung Jawab</b>					
9	Pemimpin saya memberikan contoh tanggung jawab yang baik kepada anggota tim					
10	Pemimpin saya tidak menyalahkan orang lain ketika terjadi kesalahan, tetapi berusaha mencari solusi bersama					

**Motivasi Kerja (X2)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kerja Keras</b>					
1	Saya selalu berupaya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas terbaik meskipun memerlukan usaha ekstra					
2	Saya merasa bangga dengan usaha yang saya lakukan untuk menyelesaikan pekerjaan					
	<b>Orientasi tugas/sasaran</b>					
3	Saya mengutamakan penyelesaian tugas yang mendukung pencapaian sasaran tim atau perusahaan					
4	Saya memiliki rencana yang jelas untuk mencapai sasaran kerja saya					
	<b>Usaha Untuk Maju</b>					
5	Saya berupaya untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan proses kerja					
6	Saya selalu mencari cara untuk mengembangkan diri dan meningkatkan keterampilan kerja					
	<b>Ketekunan</b>					
7	Saya konsisten berusaha mencapai tujuan meskipun harus melalui proses yang panjang					
8	Saya selalu melanjutkan pekerjaan sampai selesai, meskipun ada kesulitan yang datang					
	<b>Pemanfaatan Waktu</b>					
9	Saya merasa produktif karena dapat mengatur waktu dengan baik dalam pekerjaan saya					
10	Saya tidak membuang-buang waktu dan selalu berfokus pada pekerjaan yang ada					

**Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kualitas Kerja</b>					
1	Saya selalu memastikan bahwa pekerjaan saya memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan.					
2	Hasil kerja saya sering kali melebihi ekspektasi atasan					
	<b>Kuantitas Kerja</b>					
3	Saya menyelesaikan setiap tugas dengan cepat dan efisien tanpa mengurangi standar yang diinginkan					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang ditargetkan dalam waktu yang telah ditentukan					
	<b>Pelaksanaan Tugas</b>					
5	Saya sering menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari yang diperkirakan dengan tetap mempertahankan kualitas					
6	Saya memastikan bahwa setiap tugas yang diberikan diselesaikan sesuai dengan arahan dan instruksi yang jelas					
	<b>Tanggung Jawab</b>					
7	Saya tidak menghindar dari tugas yang sulit dan selalu siap menyelesaikan pekerjaan tersebut.					
8	Saya merasa bertanggung jawab untuk mendukung tujuan dan misi perusahaan melalui kinerja saya					

**Kepuasan Kerja (Z)**

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Gaji</b>					
1	Saya merasa bahwa gaji yang saya terima sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan					
2	Saya puas dengan sistem penghargaan finansial yang diterima berdasarkan kinerja saya					
	<b>Pekerjaan</b>					
3	Saya merasa puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan					
4	Saya merasa pekerjaan saya bermakna dan memberi kontribusi positif bagi perusahaan					
	<b>Rekan Kerja</b>					
5	Rekan kerja saya selalu memberikan dukungan saat saya membutuhkan bantuan					
6	Saya merasa rekan kerja saya menghargai kontribusi yang saya berikan dalam tim					
	<b>Atasan</b>					
7	Atasan saya memberikan arahan yang jelas dan konstruktif dalam setiap tugas yang saya kerjakan					
8	Atasan saya selalu terbuka terhadap ide dan masukan yang saya berikan					
	<b>Promosi</b>					
9	Saya puas dengan sistem promosi yang ada di perusahaan, yang didasarkan pada kinerja dan pencapaian					
10	Saya percaya bahwa promosi di perusahaan ini dilakukan secara adil dan transparan					

**TERIMA KASIH**

Gaya Kepemimpinan									
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
5	5	3	3	3	5	3	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	5	5	5	3	3	5	3
5	3	5	3	3	3	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	3	3	4	3	3	3	3	3	4
3	4	3	4	4	4	5	3	4	5
4	5	5	4	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
3	3	2	3	3	3	3	2	3	2
3	4	3	4	4	4	3	4	4	3
4	5	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	3	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	5	4	4	5	5	5	4	4	5
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
4	3	4	4	3	3	4	3	4	3
5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
4	5	5	5	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
5	4	5	4	5	5	5	4	5	4

Motivasi Kerja									
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	2	2	2	3	3	3
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
3	3	2	2	2	3	3	2	3	2
4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
3	4	2	2	3	2	2	3	2	2
4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
4	5	4	5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5





## Analisis Model Pengukuran / Measurement Model Analysis (Outer Model)

### Hasil Outer Loading

Outer loadings - Matrix				
	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
X1.1	0.741			
X1.10	0.755			
X1.2	0.812			
X1.3	0.837			
X1.4	0.702			
X1.5	0.786			
X1.6	0.832			
X1.7	0.774			
X1.8	0.801			
X1.9	0.810			
X2.1				0.825
X2.10				0.804
X2.2				0.763
X2.3				0.842
X2.4				0.823
X2.5				0.863
X2.6				0.869
X2.7				0.837
X2.8				0.808
X2.9				0.817

Outer loadings - Matrix				
	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Y1			0.875	
Y2			0.824	
Y3			0.856	
Y4			0.888	
Y5			0.872	
Y6			0.821	
Y7			0.851	
Y8			0.876	
Z1		0.820		
Z10		0.811		
Z2		0.796		
Z3		0.909		
Z4		0.885		
Z5		0.842		
Z6		0.845		
Z7		0.863		
Z8		0.922		
Z9		0.858		

## Cronbach's Alpha, Composite Reability, Average Variance Extracted (AVE)

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (r...	Composite reliability (r...	Average variance extrac...
Gaya Kepemimpinan	0.931	0.938	0.942	0.618
Kepuasan Kerja	0.959	0.963	0.965	0.733
Kinerja Karyawan	0.949	0.952	0.957	0.736
Motivasi Kerja	0.948	0.951	0.955	0.682

## Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (Inner Model) Uji R-Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.616	0.596
<b>Kinerja Karyawan</b>	0.764	0.745

## Uji F-Square

f-square - Matrix				
	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan		0.310	0.162	
Kepuasan Kerja			0.226	
Kinerja Karyawan				
Motivasi Kerja		0.385	0.251	

## Pengaruh Langsung

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Wor
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics ( O/STDEV )	P values	
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.419	0.412	0.102	4.112	0.000	
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0.272	0.298	0.097	2.800	0.005	
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.373	0.350	0.140	2.671	0.008	
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.467	0.477	0.090	5.213	0.000	
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.348	0.350	0.156	2.225	0.026	

## Pengaruh Tidak Langsung

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values				Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> ...	0.156	0.146	0.073	2.154	0.031
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja ...	0.174	0.163	0.070	2.483	0.013

## Total Effect

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values				Copy to Excel/Word	Copy to R
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.419	0.412	0.102	4.112	0.000
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0.428	0.444	0.103	4.142	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.373	0.350	0.140	2.671	0.008
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.467	0.477	0.090	5.213	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.522	0.514	0.112	4.652	0.000