

PERAN KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI LEMBAGA PENJAMIN SIMPANAN SURABAYA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Ratna Koba Susanti

ratna_koba_susanti@yahoo.com

Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Received : June 11, 2025 Accepted : July 05, 2025 Published : July 08, 2025

ABSTRACT

The purpose of this study is to obtain empirical evidence on the influence of leadership and motivation on performance and job satisfaction as intervening variables. Data analysis and hypothesis testing in research using the Structural Equation Model - Partial Least Square (PLS-SEM). The results of the direct effect hypothesis test using the Smart PLS 3.0 application. The results show that leadership has a significant positive effect on job satisfaction. Motivation has a significant positive effect on job satisfaction. Leadership has a positive but insignificant effect on employee performance. Motivation has a significant positive effect on employee performance. Job satisfaction has a positive but insignificant effect on employee performance. Leadership has a positive but insignificant effect on employee performance through job satisfaction. Motivation has a positive but insignificant effect on employee performance through job satisfaction.

Keywords: *Leadership, Motivation, Performance and Job satisfaction.*

I. PENDAHULUAN

Persaingan global sebuah perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk yang menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan, semula SDM merupakan terjemahan dari “*Human Resources*”, namun ada pula ahli yang menyatakan sumber daya manusia dengan tenaga kerja bahkan sebagian orang menyatakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Sumber daya manusia membuat sasaran, strategi, inovasi dan tujuan organisasi melalui visi

misal organisasi yang ada. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat vital bagi organisasi baik itu swasta, negeri, perusahaan dan yang lainnya, kenapa menjadi unsur vital bagi organisasi karena sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan serta strategi organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi.

Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh banyak faktor didalamnya, dengan didorong

perkembangan dan kemajuan yang berlangsung saat ini.

Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif sangat bergantung pada inovasi, inovasi itu sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan faktor moral kerja karyawan. Sikap karyawan merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama spesialis sumber daya manusia adalah membantu organisasi dalam memenuhi misi, visi, tujuan dan strategi organisasi.

Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia ini dapat di arahkan kepada kedua aspek tersebut. Sumber daya organisasi secara garis besar dapat dibedakan ke dalam dua kelompok, yaitu sumber daya manusia (*Human Resources*), dan sumber daya non manusia (*Non Human Resources*). Sumber daya meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi fisik dan non fisik. Sumber daya manusia dalam konteks organisasi publik dipahami sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang karyawan yang terdiri atas potensi fisik dan potensi non fisik.

Peran Kepemimpinan (*leadership function*), *arbitrating* dan *providing security* merupakan fungsi kepemimpinan yang sangat vital. Seorang pemimpin harus mampu

menempatkan posisinya secara efektif terhadap segala hubungan yang antagonis di antara sesama anggota atau antar kelompok di dalam organisasi. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan memberikan motivasi, menciptakan suasana kerja, dan budaya kerja dengan kepemimpinan yang dimiliki sehingga dapat memacu pada pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Menurut Robbins (2013:44) menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan”.

Motivasi dalam sebuah organisasi sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, maka motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Apabila ia membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya. Menurut Hasibuan (2014:143) Motivasi adalah “Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Tanpa motivasi, karyawan tidak akan dapat melakukan sesuatu.

Disisi lain setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah

dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. Organisasi atau lembaga memang harus menerapkan kedisiplinan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya atau tanggung jawabnya oleh sebab itu perusahaan juga harus memberikan sebuah timbal balik terhadap karyawan yang sudah melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan perintah organisasi. Perilaku karyawan di pengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan datang dari luar dan dari dalam. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada karyawan untuk melakukan aktivitas. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya ini disebabkan karna adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Menurut Wether dan Davis (2022:228) mendefinisikan “Kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu perasaan senang atau tidak senang dalam memandang

dan menjalankan pekerjaannya”. Hal tersebut merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung pada cara karyawan mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan dan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dari pengertian tersebut menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan serangkaian tindakan karyawan mulai dari proses sampai pelaksanaannya kegiatan yang dikumpulkan untuk diketahui hasilnya. Kinerja tentu tidak terlepas dari proses hasil dan dayaguna, dalam hal ini kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Kinerja menurut Mangkunegara (2018:67) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Perwujudan dari semua aktivitas pekerjaan atau tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan ialah kinerja, dimana kinerja merupakan hasil *output* dari hasil keseluruhan yang dilakukan karyawan kepada organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya

manusia yang baik pula.

Hal ini seorang pimpinan juga perlu sebuah eksekusi dalam hal tersebut eksekusi ialah perintah atau keputusan yang dibuatnya kepada seluruh karyawan yang ada di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, pimpinan yang baik dan benar dalam memberikan arahan kepada bawahan akan memberikan timbal balik terhadapnya terlebih pada lembaga yang mana semuanya dalam bentuk kinerja sebagai *output*.

Namun demikian, dalam konteks lembaga pendidikan tinggi seperti Universitas Abdurachman Saleh Situbondo (UNARS), masih ditemukan permasalahan terkait performa kinerja karyawan yang tidak optimal. Permasalahan tersebut tampak dari keluhan karyawan mengenai kompensasi yang dianggap tidak sesuai, fasilitas kerja yang belum memadai, serta rendahnya motivasi dan tingkat kepuasan kerja. Ketidaksesuaian antara ekspektasi dan kenyataan tersebut berdampak pada ketidakstabilan produktivitas dan meningkatnya potensi turnover karyawan. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, terutama dari sisi kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, untuk menjawab tantangan manajerial SDM di UNARS.

II. TELAAH PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Penggunaan sumber daya manusia merupakan kontrol secara sistematis dan proses penjarangan fundamental organisasi yang memengaruhi dan melibatkan semua individu dalam

organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja serta pengembangan organisasi. Manajemen sumber daya manusia bertugas mengelola unsur manusia seefektif mungkin agar diperoleh sumber daya insani yang merasakan kepuasan kerja dan bekerja secara memuaskan.

Menurut Edwin B. Flippo dalam Suwatno (2022:29) "*Personal management is the planning, organizing directing, and controlling of the procurement, development, competation, integration, maintenance, and separation of human resources to the and that individual, organizational, and societal objektives are accomlished*".

Kepemimpinan

Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer. Konteks nonstruktural kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Suwatno (2019:155) "Kepemimpinan ialah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain". Siagian (2018:141) indikator-indikator kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Penghargaan terhadap ide karyawan
- 2) Memperhitungkan perasaan karyawan
- 3) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi karyawan

- 4) Perhatian pada kesejahteraan karyawan
- 5) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja karyawan

Motivasi

Menurut Hasibuan (2014:143) “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisik
- 2) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan
- 3) Kebutuhan sosial
- 4) Kebutuhan akan penghargaan
- 5) Kebutuhan perwujudan diri

Kepuasan Kerja

Kondisi kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Hal ini karena sikap dan perasaan karyawan terhadap segala aspek lingkungan kerjanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Menurut Handoko (2012:193) “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Indikator-indikator kepuasan kerja (Hasibuan 2014:47) diantaranya:

- 1) Kemampuan

- 2) Kejujuran
- 3) Lingkungan kerja
- 4) Kesetiaan
- 5) Kreatifitas

Kinerja

Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Menurut Sedarmayanti (2013:174) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggungjawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standart yang sudah ditentukan”. Menurut (Widyatmojo *et al.* 2021:84) pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui beberapa aspek berikut

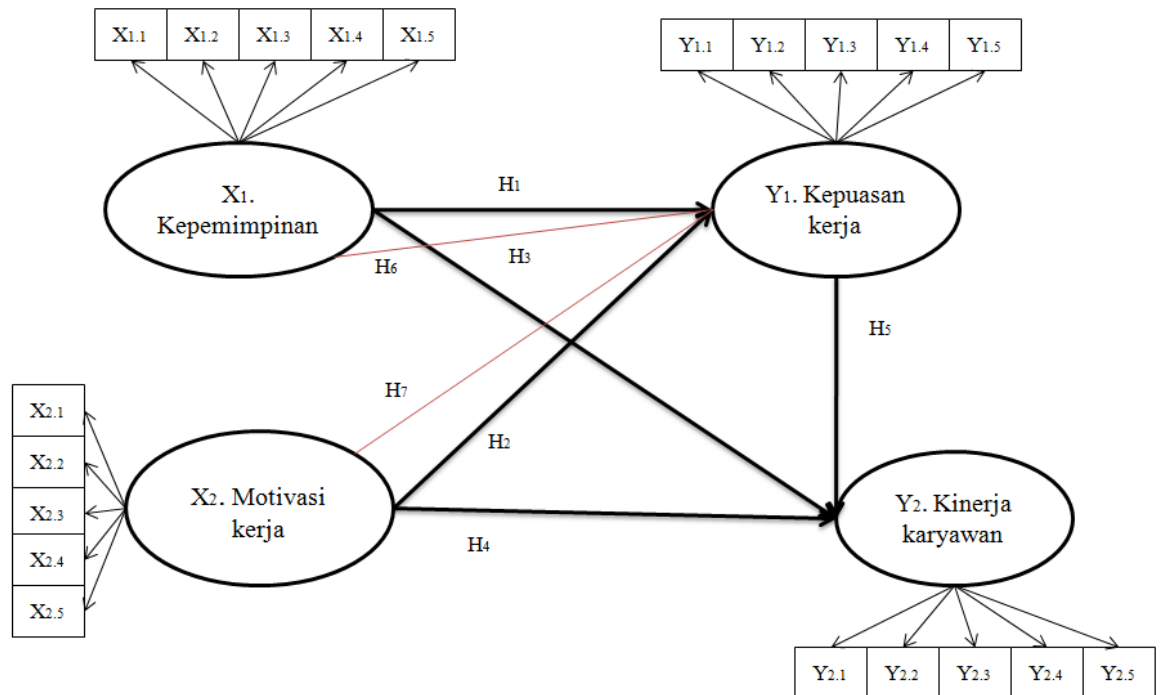
- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas pekerjaan
- 3) Pengetahuan atas tugas
- 4) Kerjasama
- 5) Tanggungjawab

Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2016:60) “Mengemukakan bahwa kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti”. Pada penelitian ini terdapat empat variabel bebas diantaranya Kepemimpinan, dan Motivasi, sedangkan variabel terikatnya ialah Kinerja dan serta variabel intervening ialah Kepuasan kerja. Maka dengan adanya kerangka konseptual dalam penelitian ini berguna untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel X

terhadap variabel Y secara langsung maupun pengaruh variabel X terhadap variabel Y secara tidak langsung atau menggunakan variabel intervening.

Kerangka Konseptual Penelitian



Hipotesis

1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo.
2. Motivasi signifikan terhadap Kepuasan kerja di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo.
4. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo
7. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah jenis penelitian kuantitatif eksplanatori, dimana dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan fenomena data serta menjelaskan hubungan atau pengaruh antar variabel yang diteliti dan analisis datanya berjenis kuantitatif.

Populasi

Menurut Sugiyono (2016:80) “Populasi merujuk pada generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga kemudian dapat ditarik kesimpulan”. Populasi dirumuskan sebagai semua anggota sekelompok orang, kejadian atau objek yang telah dirumuskan secara jelas, atau kelompok lebih besar yang menjadi sasaran generalisasi. populasi terdiri dari para karyawan Universitas Abdurachman Saleh Situbondo yang berjumlah 40 karyawan selain pimpinan, dengan alamat di Jl. Pb. Sudirman No.7, Karangasem, Patokan, Kec. Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68312 Jawa Timur.

Sampel

Sampel merupakan sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk diteliti dan dianggap mampu mencerminkan karakteristik populasi secara keseluruhan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2016:168) bahwa “Teknik *Non Probability Sampling* dengan cara *Total Sampling* atau sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Berdasarkan teknik *non probability sampling* tersebut, maka yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan dari karyawan yang ada di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Dari total semua sampel 40 orang.

Definisi Operasional Variabel Kepemimpinan

Robert (2014:30) terdapat lima indikator kepemimpinan diantaranya:

- a) Direktif ($X_{1.1}$)
Pimpinan selalu memberikan arahan setiap waktu dengan baik sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan standart yang berlaku di dalam organisasi.
- b) *Supportive* ($X_{1.2}$)
Pimpinan mampu membuat suasana organisasi yang kondusif sehingga karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya sampai selesai.
- c) Partisipatif ($X_{1.3}$)
Pimpinan selalu membuka ruang bagi karyawan pada saat rapat atau forum terbuka dengan tujuan untuk menyampaikan aspirasi, pendapat, saran serta kritikan bagi organisasi.
- d) Kepemimpinan berorientasi pada prestasi ($X_{1.4}$)
Pimpinan memiliki tujuan yang sangat jelas sehingga semua program yang direncanakan dari awal terlaksana dengan baik sesuai dengan standart.
- e) Penghargaan terhadap ide karyawan ($X_{1.5}$)
Pemberian penghargaan kepada karyawan dengan ide atau pemikiran kepada organisasi kedepannya.

Motivasi

Hasibuan (2014:148) diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada, yaitu:

- a) Kebutuhan fisik ($X_{2.1}$)
Karyawan UNARS mendapatkan

kebutuhannya secara fisik sesuai dengan kebutuhan dalam pekerjaan yang diberikan.

b) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan ($X_{2.2}$)

Semua keamanan serta keselamatan karyawan di UNARS sudah terpenuhi sesuai SOP yang ada.

c) Kebutuhan social ($X_{2.3}$)

Kebutuhan sosial dari semua karyawan UNARS sudah terpenuhi dengan baik, sesuai dengan kebutuhan karyawan.

d) Kebutuhan akan penghargaan ($X_{2.4}$)

Sering adanya pemberian penghargaan atas prestasi karyawan dalam bekerja sehingga dengan adanya pemberian prestasi tersebut karyawan akan lebih dihargai dan dihagai oleh lembaga.

e) Kebutuhan perwujudan diri ($X_{2.5}$)

Karyawan selalu diberikan kesempatan oleh organisasi dalam mengasah kemampuan serta keterampilan lainnya dalam pekerjaan yang ada, serta juga karyawan berkesempatan untuk memperoleh kesempatan dalam mengikuti pendidikan lanjut.

Kepuasan kerja

Indikator-indikator kepuasan kerja (Hasibuan 2014:47):

a) Kemampuan ($Y_{1.1}$)

Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan, kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi, dengan kemampuan yang dimiliki dan pekerjaan yang sesuai tentu *output* pekerjaan akan baik dan maksimal serta kepuasan

kerja akan didapat oleh karyawan.

b) Kejujuran ($Y_{1.2}$)

Karyawan di haruskan mengutamakan kejujuran dalam bekerja hal ini berkaitan dengan proses dari pekerjaan yang dilakukan. Jika kejujuran diutamakan dalam menyelesaikan pekerjaan tentu karyawan akan merasa nyaman dan akhirnya kepuasan kerjapun didapatkannya.

c) Lingkungan kerja ($Y_{1.3}$)

Lingkungan kerja yang ada dalam lingkup ruang kerja karyawan menjadi penentu kepuasan kerja seorang karyawan, dimana lingkungan kerja ini juga meliputi rekan kerja, ruangan, sarana dan prasarana yang ada disekitar.

d) Kesetiaan ($Y_{1.4}$)

Kesetiaan mencerminkan karyawan dalam bentuk apapun terhadap organisasi, hal ini bisa dilihat dukungan penuh terhadap organisasi dalam lingkup internal bahkan eksternal organisasi.

e) Kreatifitas ($Y_{1.5}$)

Semua karyawan diharuskan menunjukkan kreatifitas dalam bekerja dengan kreatifitas yang dimiliki setiap karyawan akan menunjukkan siapa saja karyawan yang memiliki kreatifitas yang tinggi serta unik.

Kinerja karyawan

Indikator Kinerja (Widyatmojo *et al.* 2021:84)

a) Kuantitas ($Y_{2.1}$)

Pekerjaan yang dibebankan kepada semua karyawan memiliki kuantitas yang berbeda sesuai dengan bagian atau bidang-bidang yang di tempati oleh karyawan sehingga dalam sehari setiap bidang bisa menyelesaikan

pekerjaan yang sudah ditentukan.

b) Kualitas pekerjaan ($Y_{2.2}$)

Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan harus sesuai dengan ketentuan dari lembaga dengan begitu kualitas *output* pekerjaan akan terjamin.

c) Pengetahuan atas tugas ($Y_{2.3}$)

Karyawan harus mengetahui secara detail pekerjaan yang akan dikerjakan atau tanggungjawab yang akan dilakukan, pengetahuan terhadap pekerjaan merupakan salah satu hal penting hal ini juga berkaitan ke kinerja karyawan itu sendiri.

d) Kerjasama ($Y_{2.4}$)

Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dalam hal ini berkelompok sehingga pekerjaan menjadi mudah terselesaikan serta kinerjanya akan baik.

e) Tanggungjawab ($Y_{2.5}$)

Karyawan harus bertanggung jawab secara keseluruhan dalam melaksanakan pekerjaan yang di bebaskan kepadanya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen

Menurut Ghazali (2018:46) Validitas konvergen merupakan korelasi untuk menguji nilai *outer loading* dalam penelitian dengan menetapkan nilai 0,7 atau lebih besar maka dapat dikatakan valid. Apabila suatu *output* tersebut memberikan nilai 0,7 atau lebih besar maka membuktikan indikator yang digunakan sesuai dengan kenyataan.

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen

	X1. Kepemimpinan	X2. Motivasi	Y1. Kepuasan kerja	Y2. Kinerja
X _{1.1}	0,941			
X _{1.2}	0,966			
X _{1.3}	0,953			
X _{1.4}	0,918			
X _{1.5}	0,956			
X _{2.1}		0,908		
X _{2.2}		0,901		
X _{2.3}		0,922		
X _{2.4}		0,903		
X _{2.5}		0,951		
Y _{1.1}			0,944	
Y _{1.2}			0,915	
Y _{1.3}			0,966	
Y _{1.4}			0,959	
Y _{1.5}			0,916	
Y _{2.1}				0,877
Y _{2.2}				0,956
Y _{2.3}				0,921
Y _{2.4}				0,918
Y _{2.5}				0,951

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 2. Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
X ₁ Kepemimpinan	0,971	Reliabel
X ₂ Motivasi	0,953	Reliabel
Y ₁ Kepuasan kerja	0,967	Reliabel
Y ₂ Kinerja	0,958	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil diatas memberikan indikasi bahwa kehandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur termasuk pada kategori berkorelasi kuat untuk tiap variabel tersebut. Uji reliabel ini memberikan

indikasi bahwa kehandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur untuk tiap variabel termasuk pada kategori berkorelasi tinggi dan diterima.

Tabel 3. Uji Average Varian Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
X ₁ Kepemimpinan	0,897	VALID
X ₂ Motivasi	0,841	VALID
Y ₁ Kepuasan kerja	0,884	VALID
Y ₂ Kinerja	0,856	VALID

Sumber: Data diolah, 2025

Menurut Ghazali (2018:55) Validitas konvergen merupakan korelasi dengan menetapkan nilai AVE sebesar 0,5 terhadap suatu penelitian, bila nilai AVE memenuhi nilai 0,5 maka indikator dalam penelitian tersebut dapat dikatakan

valid karena telah memenuhi nilai AVE. Nilai *outer loading* yang ditetapkan dalam penelitian ini sebesar 0,7 dan nilai AVE yang harus terpenuhi dalam penelitian ini minimal angka diatas 0,5.

Tabel 4. Uji Goodness Of Fit (GOF)

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>	<i>Cut Off</i>	Keterangan Model
SRMR	0,133	0,133	≤ 0.09	Kurang Baik
d_ULS	14,397	14,397	≥ 0.05	Baik
d_G	8,701	8,701	≥ 0.05	Baik
<i>Chi-Square</i>	1.682	1.682	Diharapkan Kecil	Baik
NFI	0,461	0,461	>0,5 (mendekati angka 1)	Baik

Sumber: Data diolah, 2025

Model penelitian dikatakan **Fit** artinya konsep model struktural yang dibangun di dalam penelitian telah sesuai dengan fakta yang terjadi

di lapangan, sehingga hasil penelitian bisa diterima baik dari segi teoritis maupun praktis

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi

Variabel Terikat	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Y ₁ . Kepuasan kerja	0,987	0,986
Y ₂ . Kinerja	0,943	0,938

Sumber: Data diolah, 2025

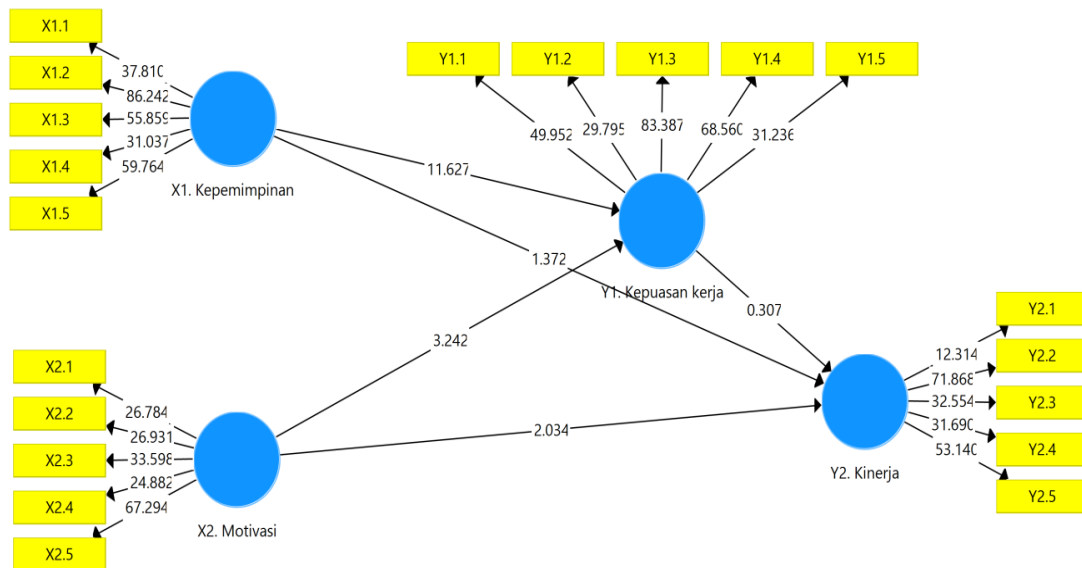
Variabel Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi (X_2) mempengaruhi Kepuasan kerja (Y_1) sebesar 0.987 (98,7%) dengan pengaruh tinggi sedangkan sisanya 1,3% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Variabel

Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi (X_2) mempengaruhi Kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0.943 (94,3%) dengan pengaruh sangat tinggi sedangkan sisanya 5,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Tabel 6. Analisis Persamaan Struktural (Inner Model)

Variabel Penelitian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X_1 . Kepemimpinan -> Y_1 . Kepuasan kerja	0,784	0,772	0,067	11,627	0,000
X_1 . Kepemimpinan -> Y_2 . Kinerja	0,519	0,445	0,378	1,372	0,171
X_2 . Motivasi -> Y_1 . Kepuasan kerja	0,221	0,233	0,068	3,242	0,001
X_2 . Motivasi -> Y_2 . Kinerja	0,324	0,330	0,159	2,034	0,043
Y_1 . Kepuasan kerja -> Y_2 . Kinerja	0,143	0,210	0,467	0,307	0,759

Sumber: Data diolah, 2025



Tabel 7. Persamaan Linier Menggunakan Variabel Intervening (Inner Model)

Variabel Penelitian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X_1 . Kepemimpinan -> Y_1 . Kepuasan kerja -> Y_2 . Kinerja	0,112	0,165	0,362	0,310	0,756
X_2 . Motivasi -> Y_1 . Kepuasan kerja -> Y_2 . Kinerja	0,032	0,046	0,114	0,277	0,782

Sumber: Data diolah, 2025

PEMBAHASAN

Hipotesis Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja

Temuan empiris diperoleh menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Dimana ada kesamaan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Harahap & Khair (2019) yang mana temuannya bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini terdapat hasil dimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan dengan hasil *P value* sebesar **0,000** dengan hasil *Original Sample* sebesar **0,784**. Dari hasil tersebut sudah jelas bahwa Kepemimpinan akan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan dalam berkerja dengan demikian meskipun pimpinan berubah atau dalam hal ini mengalami pergantian pimipnan, pimpinan yang baru masih bisa mengimbangi cara kepemimpinan yang lama dengan saat ini dengan cara memadukan cara kepemimpinan yang lama dengan yang baru dengan tujuan perilaku organisasi yang sebelumnya tetap ada namun ada penekanan kembali dengan kepemimpinan yang baru sehingga kepemimpinan yang baru bisa mengontrol bahkan memberikan arahan kepada karyawan dengan baik dan benar sehingga kepuasan kerja karyawan akan terjamin sesuai dengan penerapan kepemimpinan yang baru.

Hipotesis Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja

Temuan empiris diperoleh menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Dimana ada kesamaan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Jayanti & Nazwirman (2020) yang mana temuannya bahwa Motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini terdapat hasil dimana pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan dengan hasil *P value* sebesar **0,001** dengan hasil *Original Sample* sebesar **0,221**. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi memang sangat penting diberikan kepada semua karyawan hal ini merupakan bentuk kepedulian organisasi terhadap SDM yang ada dan terlibat dalam proses organisasi, seperti salah satu motivasi yang wajib harus diberikan kepada karyawan ialah sebuah kebutuhan baik kebutuhan secara pribadi maupun kebutuhan secara umum yang mana kebutuhan ini secara langsung terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan seperti kebutuhan sosial meraka, kebutuhan sarana dan prasarana yang harus lengkap untuk menunjang pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seorang karyawan, dengan adanya sarana dan prasarana yang lengkap dan memadai tentu juga akan mempengaruhi kepuasan kerja dari seorang karyawan.

Hipotesis Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja

Temuan empiris diperoleh menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Dimana terdapat ketidaksamaan atau menolak hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Adam *et al* (2021) yang mana temuannya bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini terdapat hasil dimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja berpengaruh positif namun tidak signifikan dengan hasil *P value* sebesar **0,171** dengan hasil *Original Sample* sebesar **0,519**. Kepemimpinan memang sangat penting dalam sebuah organisasi terhadap semua proses organisasi yang ada di dalamnya, namun dalam penelitian ini mendapatkan hasil bawah Kepemimpinan tidak dapat meningkatkan Kinerja karyawan, dalam hal ini seberapa tinggi kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi baik dalam hal keputusan dalam membuat keputusan, kedisiplinan pemimpin serta semua yang berkaitan dengan pemimpin tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja

Temuan empiris diperoleh menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Dimana ada kesamaan dengan penelitian yang pernah

dilakukan oleh Fiannisa *et al* (2024) dimana hasilnya temuannya Motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja.

Hasil penelitian ini terdapat hasil dimana pengaruh Motivasi terhadap Kinerja berpengaruh positif signifikan dengan hasil *P value* sebesar **0,043** dengan hasil *Original Sample* sebesar **0,324**. Seberapa baik dari Motivasi akan dapat meningkatkan kinerja hal ini bisa terjadi dikarenakan karyawan yang ada di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, masih menyukai Motivasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan baik secara lisan maupun secara tertulis, motivasi ini berkaitan dengan dorongan dari seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikannya dengan support sistem yang sangat baik dan memang sangat dibutuhkan oleh karyawan.

Hipotesis Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja

Temuan empiris diperoleh menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Dimana terdapat perbedaan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Jayanti & Nazwirman (2020) dengan hasil penemuan penelitian adanya pengaruh positif signifikan antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja.

Hasil penelitian ini terdapat hasil dimana pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja berpengaruh positif namun tidak signifikan dengan hasil *P value* sebesar **0,759** dengan hasil *Original Sample* sebesar **0,143**. Dari hasil penelitian

ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja tidak dapat meningkatkan Kinerja karyawan hal ini bisa terjadi dikarenakan mereka belum sepenuhnya mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang mereka lakukan hal ini bisa berkaitan dengan kemampuan mereka yang masih belum cukup dalam menyelesaikan pekerjaannya, lingkungan kerja yang kurang mendukung sehingga mengganggu konsentrasi dalam bekerja yang mengakibatkan kinerja karyawan tersebut terganggu, serta kurangnya kreatifitas karyawan dalam bekerja yang dapat menghambat peningkatan kinerja.

Hipotesis Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja

Temuan empiris diperoleh menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Hasil penelitian ini terdapat hasil Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja dengan hasil *P value* sebesar **0,756** dengan hasil *Original Sample* sebesar **0,112**.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kenaikan Kinerja karyawan dengan melalui mediasi Kepuasan kerja, kepemimpinan dalam organisasi dapat dilihat dari bagaimana cara seorang pimpinan menerapkan caranya untuk tujuan memberikan arahan keputusan yang dibuatnya terhadap semua karyawan dalam bekerja sesuai dengan

peraturan yang sudah ditentukan oleh organisasi dan bertanggungjawab sebagaimana mestinya menjadi seorang pimpinan, disamping itu kepuasan kerja memegang peran penting bagi organisasi terutama pada karyawan dengan melaksanakan pekerjaan kemampuan, kejujuran lingkungan kerja kesetiaan serta kreatifitasnya, dengan kepuasan ini pelaksanaan pekerjaan yang ada tentu akan berdampak terdapat Kinerja karyawan namun peran variabel mediasi pengaruh Kepuasan kerja tidak signifikan pengaruhnya dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menolak hasil penelitian dari Kasim *et al* (2022).

Hipotesis Motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja

Temuan empiris diperoleh menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. Hasil penelitian ini terdapat hasil dimana Motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja melalui Kepuasan kerja dengan hasil *P value* sebesar **0,782** dengan hasil *Original Sample* sebesar **0,032**. Motivasi karyawan dalam bekerja dapat ditunjukkan dengan kesungguhan mereka pada saat melakukan pekerjaan. Karyawan akan meningkatkan kemampuannya kejujurannya kesetiaan serta kreatifitas mereka dalam pekerjaan, sehingga terbentuklah motivasi diri dalam mendorong para karyawan lebih baik dalam melakukan pekerjaannya. Disamping itu

kepuasan kerja memengaruhi peranan penting dan menjadi penentu kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan selama melakukan pekerjaan tentu akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa peran variabel mediasi Kepuasan kerja tidak signifikan pengaruhnya dalam memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Hasil ini menolak hasil penelitian dari Adam *et al* (2021).

KESIMPULAN

1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja.
2. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan.
4. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja.
7. Motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja.

SARAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian, penulis menyarankan kepada pihak manajemen Universitas Abdurachman Saleh Situbondo agar lebih memaksimalkan peran kepemimpinan yang tidak hanya

bersifat administratif tetapi juga transformatif. Kepemimpinan yang mampu memberi ruang partisipasi, apresiasi terhadap ide, serta pendekatan yang humanis dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, perlu adanya penguatan program motivasi internal yang disesuaikan dengan kebutuhan riil karyawan, termasuk peningkatan fasilitas kerja dan pemberian insentif berbasis kinerja. Selanjutnya, evaluasi berkala terhadap tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga perlu dilakukan secara terukur agar perbaikan sistem manajemen SDM dapat berjalan secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel lain seperti budaya organisasi atau beban kerja sebagai faktor eksternal yang mungkin turut memengaruhi performa karyawan.

REFERENSI

- Adam. A, Machasin, & Efni, Y. 2021. "Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (*DataScrip Service Center*) di Indonesia". *Jurnal Ekonomi KIAT*. Vol.32, No.1. e-ISSN 2597-7393. <https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat>
- Bangun, W. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung.
- Fiannisa. M. Datuk, B. & Rambe, M. F. 2024. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Disiplin

- Kerja Sebagai Variabel Mediasi”. *MANEGGIO Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol.7 No.1. ISSN.2623-2634. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO> <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.1899>
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis*. Edisi Sembilan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harahap, D. S. & Khair. K. 2019. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara”. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* Vol.2 No.1. ISSN. 2623-2634. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>
- Hasibuan, M.S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksa.
- Handoko, T. H. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Jayanti, G. A & Nazwirman. 2020. “pengaruh Variabel Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Variabel Kepuasan Kerja dan Variabel Kinerja pada Satuan Tugas Waspada Investasi (SWI) Otoritas Jasa Keuangan”. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*. Vol.21 No.2 ISSN.1693-7619.
- <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis> <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.4582>
- Robbins, S. P. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2013. *Sumber Daya Manusia dan Kepuasan kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Siagian, S.P. 2028. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung
- Werther, W. B dan Davis, K. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Widyatmojo, P. et al. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Indonesia. Teori Dan Aplikasi Penelitian*. Edisi 1. Yogyakarta. Global Pustaka Utama.