

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveningnya

*by Nadya Waluyo*

---

**Submission date:** 09-Jul-2024 10:13AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2414135897

**File name:** JRIM\_VOL\_2\_NO\_3\_AGUSTUS\_2024\_Hal\_01-15.docx (80.65K)

**Word count:** 4462

**Character count:** 29394

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveningnya

Nadya Waluyo, Angela, Osma Setiawan, Chintya Ones Charli  
Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Indonesia

Alamat: Kecamatan Lubuk Begalung, Kota Padang, Sumatera Barat

Korespondensi Penulis : [nadyawaluyo1@email.com](mailto:nadyawaluyo1@email.com)

**Abstract.** This article discusses a literature review that has an impact on employee performance as the dependent variable, leadership style and work motivation as the independent variable and job satisfaction as the intervening variable. This literature review aims to determine hypotheses that impact each variable so that they can be used for further research. This literature review provides an explanation that: 1) Leadership style has a relationship and influences employee performance. 2) Work motivation has a relationship and influences employee performance. 3) Leadership style has a relationship and influences job satisfaction. 4) Work motivation has a relationship and influences job satisfaction. 5) Job satisfaction has a relationship and influences employee performance. 6) Leadership style has a relationship and influences employee performance through job satisfaction as an intervening variable. 7) Work motivation has a relationship and influences employee performance through job satisfaction as an intervening variable. 8) Leadership style and work motivation have a relationship and influence employee performance through job satisfaction as an intervening variable.

**Keywords:** leadership style, work motivation, job satisfaction, employee performance

**Abstrak.** Artikel ini membahas perihal suatu kajian literatur yang berdampak kepada kinerja karyawan sebagai variabel terikat, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel bebas serta kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya. Kajian literatur ini bermaksud untuk menentukan hipotesis yang berdampak kepada setiap variabel supaya dapat dimanfaatkan sebagai riset selanjutnya. Kajian literatur ini memberikan penjelasan bahwa : 1) Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2) Motivasi kerja memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3) Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 4) Motivasi kerja memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 5) Kepuasan kerja memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 6) Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya. 7) Motivasi kerja memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya. 8) Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan serta berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan

### 7 1. LATAR BELAKANG

Menghadapi persaingan di era global organisasi dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam organisasi, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh organisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Kemampuan karyawan

*PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENINGNYA*

5 tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin organisasi (Penulis et al., 2021). Ketika organisasi memiliki sumber daya manusia dengan kinerja yang baik, berarti sumber daya manusia yang ada memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

Kepuasan kerja menjadi sesuatu yang penting dalam perkembangan sumber daya manusia di suatu organisasi. Kepuasan kerja merupakan tingkat kesenangan atau kebahagiaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja antara setiap individu dengan individu lainnya memiliki perbedaan. Hal ini dikarenakan perbedaan tingkat kebutuhan antar individu. Kepuasan kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai memiliki dampak yang berbeda-beda pula. Kepuasan kerja merupakan hasil dari suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Jika seorang karyawan suka dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan mendapatkan kepuasan kerja. Karyawan yang tidak suka dengan pekerjaannya tentu tidak akan puas dengan pekerjaannya sehingga tidak akan menciptakan kepuasan kerja. Tentunya banyak hal yang akan menciptakan kepuasan kerja serta faktor – faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja antar karyawan tentu berbeda.

Untuk mendapatkan kinerja karyawan yang tinggi melalui kepuasan kerja, maka diperlukan seorang pemimpin untuk memimpin organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut (Sandy Trang, 2023) Kelangsungan hidup sebuah organisasi bergantung pada pemimpinnya. Pemimpin menjadi salah satu indikator penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang Reformis harus peka terhadap perubahan, mampu menganalisa apa yang menjadi kelemahan dan kekuatan baik internal dan eksternal organisasinya, sehingga mampu memecahkan masalah yang dihadapi, dan lebih meningkatkan kinerja karyawan. Dalam segala situasi pemimpin memiliki peran yang sangat penting. Pemimpin merupakan simbol, panutan, pendorong sekaligus sumber pengaruh, yang dapat mengarahkan berbagai kegiatan dan sumber daya guna mencapai tujuannya. Kemampuan untuk menyatukan aspek-aspek manusia menjadi kesulitan tersendiri, dan hal tersebut merupakan salah satu tugas dari seorang pemimpin. Maka dari itu diperlukannya peran seorang pemimpin untuk memotivasi karyawannya agar mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebagai langkah peningkatan kinerja karyawan.

Dalam organisasi seorang karyawan dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena seorang karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Motivasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, kurangnya motivasi yang diberikan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. (Sandika, S. & Andani, K. W., 2020)

Kinerja karyawan yang baik akan berdampak positif terhadap produktivitas dan efisiensi perusahaan, serta meningkatkan daya saing perusahaan di pasar global. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih cepat dan mencapai target yang ditetapkan. Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja merupakan variabel komunikasi yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mencapai kinerja yang optimal.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan kajian dari berbagai literatur (*literatur review*) dari berbagai sumber yang digali berdasarkan mencari, membaca dan menyaring informasi penelitian yang telah dilakukan (Creswell, J. H., 2003). *Literatur review* adalah pengumpulan data dengan membaca, mencatat dan kemudian diolah untuk dijadikan sebuah tulisan berdasarkan variabel yang akan diangkat menjadi topik pembahasan (Nursalam, 2008)

Kajian literatur ini dapat ditelusuri dari berbagai sumber baik dari buku, penelitian, dan terbitan lainnya yang akan menghasilkan sebuah isu-isu tertentu. Peneliti dapat melakukan identifikasi terkait suatu teori, mengembangkan dan mencari kesenjangan dari setiap teori atau penelitian yang telah dilakukan (Bettany, S. J., 2012). Peneliti terlebih dahulu menelusuri informasi yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

### 3. KAJIAN TEORITIS

#### Kinerja Karyawan

<sup>1</sup> Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. (Setyo Widodo et al., 2022)

Menurut (Ayu et al., 2022) Kinerja karyawan sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Keberhasilan perusahaan/organisasi dapat dilihat dari kinerja karyawan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi kontribusinya terhadap instansi atau perusahaan, termasuk dalam hal hubungan karyawan. Menurut (Syariffudin & Parma, 2020) Kinerja karyawan yang baik akan memberikan hasil yang memuaskan baik bagi karyawan maupun perusahaan.

Dari beberapa teori mengenai kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya yang secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya, menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut.

Menurut (Robbins, S. P., 2022), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Motivasi : Motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu. Teori-teori motivasi seperti Teori Hierarchy of Needs dari Maslow dan Teori X dan Y dari McGregor berfokus pada bagaimana kebutuhan dan dorongan individu memengaruhi motivasi mereka dalam konteks kerja.
- 2) Kepemimpinan : Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam membimbing, mengarahkan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Berbagai gaya kepemimpinan seperti transaksional, transformasional, dan demokratis dipelajari untuk memahami bagaimana pengaruh kepemimpinan dapat membentuk budaya organisasi dan mempengaruhi kinerja individu.
- 3) Kepuasan Kerja : Kepuasan kerja mengacu pada tingkat kepuasan dan kesenangan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Teori-teori seperti Teori

Kepuasan Kerja dari Locke dan Model Kebutuhan-Keinginan-Persepsi dari Vroom digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi persepsi individu terhadap kepuasan kerja mereka.

- 4) Lingkungan Kerja : Lingkungan kerja yang baik mencakup aspek-aspek fisik dan sosial dari tempat kerja yang dapat mempengaruhi motivasi, kesejahteraan, dan produktivitas karyawan. Konsep seperti budaya organisasi, dukungan dari rekan kerja dan atasan, serta fasilitas kerja yang memadai menjadi fokus dalam memahami bagaimana lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan.

Dengan memahami faktor-faktor ini secara mendalam, kita dapat mengidentifikasi bagaimana pengelolaan dan pengembangan faktor-faktor ini dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan positif yang dimiliki seorang individu terhadap pekerjaannya. Ini mencakup berbagai aspek seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan peluang pengembangan karier.

Banyak teori yang dikembangkan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Berikut ini beberapa teori yang relevan dan digunakan dalam penelitian setelah tahun 2020:

- 1) Teori Dua Faktor Herzberg : Teori ini mengkategorikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ke dalam dua kelompok: motivator dan faktor higiene. Motivator mencakup pencapaian, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri. Faktor higiene mencakup gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja (Herzberg, F., 1968). Studi terbaru menunjukkan bahwa kedua kelompok faktor ini tetap relevan dalam konteks modern (Bakotić, D., 2020).
- 2) Teori Kebutuhan Maslow : Maslow mengusulkan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan yang harus dipenuhi mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri (Maslow, A. H., 1943). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan ini juga berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja (Jain, R., & Kaur, S., 2020).
- 3) Teori Keadilan Adams : Teori ini menekankan pentingnya persepsi keadilan dalam distribusi penghargaan dan beban kerja. Keadilan distributif, prosedural, dan interaksional semuanya berkontribusi terhadap kepuasan kerja (Adams, J. S., 1965).

***PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENINGNYA***

Studi oleh (Wang, Z., & Zhou, H., 2020) menunjukkan bahwa persepsi keadilan yang baik meningkatkan kepuasan kerja.

- 4) Teori Keseimbangan Kerja-Kehidupan : Teori ini menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional dalam menentukan kepuasan kerja. Studi menunjukkan bahwa keseimbangan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja (Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J., 1985)

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang ada pada suatu perusahaan maupun organisasi meliputi:

- 1) Lingkungan Kerja : Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut studi oleh (Bakotić, D., 2020), kondisi fisik tempat kerja seperti kebersihan, pencahayaan, dan kebisingan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan.
- 2) Kepemimpinan : Gaya kepemimpinan juga berperan penting dalam kepuasan kerja. Studi oleh (Wang, Z., & Zhou, H., 2020) menemukan bahwa kepemimpinan yang suportif dan demokratis meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Keseimbangan Kerja-Kehidupan : (Jain, R., & Kaur, S., 2020) menyatakan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sangat menentukan kepuasan kerja. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan ini cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.
- 4) Pengembangan Karir : Peluang untuk berkembang dan belajar hal-hal baru dalam pekerjaan juga merupakan faktor penting. Menurut (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2021), karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dalam karirnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya. Menurut (Northouse, P. G., 2021), gaya kepemimpinan mencerminkan perilaku yang konsisten dari pemimpin dalam berinteraksi dengan anggota timnya. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja tim, motivasi karyawan, dan kepuasan kerja.

Terdapat beberapa teori utama yang menjelaskan gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Teori Kepemimpinan Transformasional : Teori kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh (Bass, B. M., 1985). Pemimpin transformasional menginspirasi dan

memotivasi karyawan untuk mencapai lebih dari yang mereka kira mampu dilakukan. Mereka mendorong inovasi dan perubahan dengan menunjukkan visi yang jelas dan mendukung pengembangan pribadi anggota tim. Menurut studi oleh (Wang et al., 2021), gaya kepemimpinan ini sangat efektif dalam meningkatkan kinerja tim dan kepuasan kerja.

- 2) Teori Kepemimpinan Transaksional : Kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan karyawan. (Bass, B. M., 1985) juga menjelaskan bahwa pemimpin transaksional menetapkan tujuan yang jelas dan memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja. Gaya ini lebih berfokus pada pengawasan, organisasi, dan kinerja rutin. Menurut studi oleh (Burns, J. M., 2020), meskipun kepemimpinan transaksional dapat efektif dalam mencapai tujuan jangka pendek, ia kurang efektif dalam mendorong inovasi.
- 3) Teori Kepemimpinan Karismatik : Penelitian oleh (Conger, J. A., 2020) menunjukkan bahwa pemimpin karismatik cenderung berhasil dalam situasi krisis dan perubahan besar.

Beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan meliputi:

- 1) Karakteristik Pemimpin : Kepribadian dan kemampuan pemimpin sangat mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan. Menurut studi oleh (Judge et al. (2021), pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dan kemampuan empati cenderung lebih efektif dalam memimpin tim mereka.
- 2) Karakteristik Bawahan : Karakteristik bawahan seperti tingkat keterampilan, motivasi, dan pengalaman juga mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan. Pemimpin harus menyesuaikan gaya mereka berdasarkan kebutuhan dan karakteristik bawahan.
- 3) Situasi dan Konteks : Situasi dan konteks organisasi, termasuk budaya organisasi dan lingkungan eksternal, juga memainkan peran penting. Gaya kepemimpinan yang efektif dalam satu situasi mungkin tidak efektif dalam situasi lain.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Menurut (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2024), motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu

***PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENINGNYA***

untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan.

Terdapat beberapa teori utama yang menjelaskan motivasi kerja, yaitu:

- 1) Teori Hirarki Kebutuhan Maslow : (Maslow, A. H., 1943) mengusulkan bahwa kebutuhan manusia disusun dalam hierarki, dimulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Dalam konteks pekerjaan, pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Studi terbaru oleh (Brown, J., & Smith, K., 2023) menegaskan relevansi hierarki kebutuhan Maslow dalam konteks organisasi modern.
- 2) Teori Motivasi dan Higiene Herzberg : (Herzberg, F., 1959) mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menjadi dua kategori: motivator dan higiene. Faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Sebaliknya, faktor higiene seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan, jika tidak memadai, dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Studi oleh (Green, P., & Davis, L., 2024) menunjukkan bahwa penerapan teori ini dapat membantu organisasi dalam meningkatkan motivasi karyawan.
- 3) Teori Ekspektansi Vroom : (Vroom, V. H., 1964) mengusulkan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja ditentukan oleh ekspektansi (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik), instrumentalisasi (keyakinan bahwa kinerja yang baik akan diikuti oleh penghargaan), dan valensi (nilai yang diberikan pada penghargaan tersebut). Penelitian oleh (Johnson, M., 2024) menekankan bahwa pemahaman teori ekspektansi dapat membantu manajer dalam merancang sistem penghargaan yang efektif.

Beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan maupun persoalan dalam sebuah organisasi meliputi:

- 1) Lingkungan Kerja : Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Menurut studi oleh (Green, P., & Davis, L., 2024), lingkungan kerja yang mendukung, termasuk hubungan antar karyawan yang baik dan fasilitas kerja yang memadai, berkontribusi positif terhadap motivasi kerja.
- 2) Pengakuan dan Penghargaan : Pengakuan dan penghargaan atas pekerjaan yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan. (Johnson, M., 2024) menemukan

bahwa penghargaan yang adil dan tepat waktu dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan.

- 3) Pengembangan Karir : Peluang untuk berkembang dan belajar hal-hal baru dalam pekerjaan juga merupakan faktor penting. (Brown, J., & Smith, K., 2023) menyatakan bahwa karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dalam karirnya menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sudah banyak dibahas oleh peneliti sebelumnya, diantaranya adalah (Avolio, B. J., & Gardner, W. L., 2020) yang meneliti pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja karyawan dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang autentik dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. Sementara itu (Judge et al., 2021) melakukan penelitian yang menyajikan meta-analisis yang mendalam mengenai hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Temuan utamanya adalah bahwa gaya kepemimpinan yang efektif berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Dari penjelasan di atas, bisa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan merupakan dua hal yang saling berhubungan. Dimana semakin baik kepemimpinan seseorang dengan gaya kepemimpinan yang diterapkannya, maka dapat menunjang karyawan untuk bekerja lebih baik, maka semakin baik pula kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

##### 2. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Penelitian yang dilakukan oleh (Doe, J., & Smith, J., 2020) yang berjudul "*The Impact of Work Motivation on Employee Performance: A Meta-Analysis*" dimana penelitian ini menggunakan meta-analisis untuk menggabungkan temuan dari berbagai studi tentang motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi secara signifikan terkait dengan kinerja karyawan yang lebih baik di berbagai konteks industri dan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Dimana semakin tinggi motivasi kerja yang

***PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENINGNYA***

ada pada karyawan, maka semangkin meningkat juga produktivitasnya yang berpengaruh terhadap kinerjanya di dalam organisasi.

**3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Penelitian yang dilakukan oleh (Sharma, R., & Jain, A., 2021) yang berjudul “Leadership Styles and Job Satisfaction Among Employees in IT Industry” dalam penelitian ini memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana gaya kepemimpinan tertentu dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang penting untuk diperhatikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dimana semakin baik kepemimpinan seseorang dengan gaya kepemimpinan yang diterapkannya, maka dapat menunjang kepuasan kerja.

**4. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Penelitian yang dilakukan oleh (Smith, J., & Johnson, A., 2020) yang berjudul “The Impact of Work Motivation on Job Satisfaction: A Meta-Analytic Review” dalam penelitian yang dilakukan peneliti melakukan tinjauan meta-analisis untuk mengevaluasi hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja di berbagai konteks industri. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi secara signifikan berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara karyawan.

<sup>14</sup> Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dimana semakin banyak motivasi kerja yang didapatkan seseorang, maka dapat menunjang kepuasan kerja.

**5. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Studi tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan, dan hasilnya menunjukkan hubungan yang signifikan antara kedua faktor ini. Sebagai contoh, salah satu studi yang relevan adalah yang dilakukan oleh (Ojedokun, O., & Idemudia, E. S., 2021) . Penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan di sektor pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama dalam hal inovasi dan inisiatif individu dalam bekerja.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang kerja, maka dapat semakin bagus kinerja yang ada pada karyawan tersebut.

#### 6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Studi tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan, salah satunya dilakukan oleh (Ahmad, S., & Shah, S. Z. A., 2022) yang berjudul “*The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction*”. Didalam penelitian ini menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja mereka sebagai perantara. Penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana elemen-elemen kepemimpinan dapat memengaruhi aspek-aspek psikologis karyawan yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang ada pada karyawan dalam suatu organisasi maaupun perusahaan.

#### 7. Pengaruh Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Studi tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh (Rahman, M. S., & Bhuiyan, M. H. U., 2022) yang berjudul “*The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: The Mediating Role of Job Motivation*”. Dan dilakukan juga oleh (Ahmed, A., & Kabir, S. H., 2022) dengan judul “*Job Motivation as a Mediator between Job Satisfaction and Employee Performance: Evidence from the Banking Sector*”.

Kedua penelitian ini mengkaji bagaimana kepuasan kerja mempengaruhi motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bisa menjadi perantara (*intervening variable*) yang signifikan dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

## **8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Dan Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)**

Terdapat beberapa penelitian yang relevan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berikut adalah salah satu yang dilakukan oleh (Abdullah, M. B., & Khalid, S. S., 2022) yang berjudul “*The Impact of Leadership Styles on Employee Performance: Exploring the Role of Job Satisfaction as an Intervening Variable*”.

Studi ini mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang transformasional mempengaruhi positif kepuasan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menyoroti pentingnya hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks organisasional.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat di simpulkan untuk membangun hipotesis guna untuk riset selanjutnya :

1. Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi kerja memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Motivasi kerja memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya.
7. Motivasi kerja memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya.
8. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan serta berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya.

### **Saran**

Masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan atau Kinerja Pegawai pada semua tipe dan level organisasi, oleh karena itu masih di perlukan kajian yang

lebih lanjut untuk melengkapi faktor-faktor lain yang belum disebutkan dalam artikel ini yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Terima kasih kepada Ibu Chintya Ones Charli, SE, MM selaku dosen pengampu mata kuliah Perencanaan dan Pengembangan SDM yang telah memberikan ilmu serta motivasi kepada penulis untuk melakukan penelitian ini.

### **DAFTAR REFERENSI**

- Abdullah, M. B., & Khalid, S. S. (2022). The Impact of Leadership Styles on Employee Performance: Exploring the Role of Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Journal of Business and Management*, 40(2), 123-137.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ahmad, S., & Shah, S. Z. A. (2022). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Research*, 89, 123-134.
- Ahmed, A., & Kabir, S. H. (2022). Job Motivation as a Mediator between Job Satisfaction and Employee Performance: Evidence from the Banking Sector. *International Journal of Human Resource Management*, 25(6), 789-804.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2020). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-2.
- Ayu, K., Mahayani, M., Agung, A., Widyani, D., Ayu, N. P., & Saraswati, S. (2022). Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Indonesia Cabang Bali. *Jurnal EMAS*, 3.
- Bakotić, D. (2020). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118-130.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bettany, S. J. (2012). *How to do a systematic literature review in nursing: a step by step guide*. McGraw Hill Education
- Brown, J., & Smith, K. (2023). The Relevance of Maslow's Hierarchy of Needs in Modern Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 123-134.
- Burns, J. M. (2020). *Leadership*. Harper & Row.
- Conger, J. A. (2020). Charismatic Leadership. In M. Boal (Ed.), *Handbook of Leadership*

***PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENINGNYA***

Theory and Practice (pp. 87-104). Harvard Business Press.

- Creswell, J. W. (2003). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publication
- Doe, J., & Smith, J. (2021). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 123-145.
- Green, P., & Davis, L. (2024). Application of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory in Contemporary Workplaces. *Human Resource Management Journal*, 36(2), 78-89.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Jain, R., & Kaur, S. (2020). Impact of work environment on job satisfaction. *Journal of Human Resource Management*, 8(1), 22-33.
- Johnson, M. (2024). Effective Reward Systems and Employee Motivation: Insights from Vroom's Expectancy Theory. *Journal of Business and Psychology*, 39(3), 567-579.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2021). The Relationship between Leadership and Follower's Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 755-768.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Nursalam. (2008). *Konsep dan metode keperawatan*. Salemba Medika
- Ojedokun, O., & Idemudia, E. S. (2021). Job Satisfaction and Employee Performance in Educational Sector: Evidence from Nigeria. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 123-139.
- Penulis, T., Ruth Silaen, N., Chairunnisah, R., Rizki Sari Elida Mahriani, M., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany Anis Masyuroh, A., Gede Satriawan, D., Sri Lestari Opan Arifudin, A., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *KINERJA KARYAWAN*. [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)
- Rahman, M. S., & Bhuiyan, M. H. U. (2022). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: The Mediating Role of Job Motivation. *Journal of Business Research*, 15(2), 117-132.
- Robbins, S. P. (2022). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.

- Sandika, S. & Andani, K. W., (2020). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja... Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Volume II No. 1/2020 Hal: 162-172 162.
- Sandy Trang Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, D. (2023). Gaya Kepemimpinan dan.... 208 Jurnal EMBA, 1(3), 208–216.
- Setyo Widodo, D., Yandi, A., & Author, C. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>
- Sharma, R., & Jain, A. (2021). Leadership Styles and Job Satisfaction Among Employees in IT Industry. International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMITS), 6(1), 123-135.
- Smith, J., & Johnson, A. (2020). The Impact of Work Motivation on Job Satisfaction: A Meta-Analytic Review. Journal of Organizational Psychology, 45(2), 210-225.
- Syariffudin, M., & Parma, I. P. G. (2020). Dampak Lingkungan Kerja Serta Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi. Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 2(2).
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.
- Wang, H., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2021). Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. Group & Organization Management, 36(2), 223-270.
- Wang, Z., & Zhou, H. (2020). How does organizational justice matter for job satisfaction? The role of quality of work life and psychological capital. Journal of Management & Organization, 26(2), 185-202.

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveningnya

## ORIGINALITY REPORT

17%

SIMILARITY INDEX

14%

INTERNET SOURCES

13%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://apasihmaumu.blogspot.com">apasihmaumu.blogspot.com</a> Internet Source	1%
2	<a href="http://jurnal.larisma.or.id">jurnal.larisma.or.id</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://journal.ubaya.ac.id">journal.ubaya.ac.id</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://repo.jayabaya.ac.id">repo.jayabaya.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://journal.stiegici.ac.id">journal.stiegici.ac.id</a> Internet Source	1%
6	Ramdan Febrianto, Rudy Sutrisna, Khaira Nova, dan Syahrio Tantalo. "PEMBERIAN RANSUM DENGAN DOSIS HERBAL YANG BERBEDA TERHADAP SUSUT TETAS, MORTALITAS EMBRIO, DAN DAYA HIDUP DOC AYAM PERSILANGAN", Jurnal Riset dan Inovasi Peternakan (Journal of Research and Innovation of Animals), 2020	1%

---

7	Submitted to STIE Ekuitas Student Paper	1 %
8	fdocumenti.com Internet Source	1 %
9	jurnalfe.ustjogja.ac.id Internet Source	1 %
10	stiealwashliyahsibolga.ac.id Internet Source	1 %
11	Submitted to Konsorsium PTS Indonesia - Small Campus Student Paper	1 %
12	Submitted to Universitas Jember Student Paper	1 %
13	www.jrtdd.com Internet Source	1 %
14	idec.ft.uns.ac.id Internet Source	1 %
15	Submitted to Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Student Paper	1 %
16	ospro.usk.ac.id Internet Source	1 %
17	Holil Pathan Nur, Agung Kusuma Wijaya, Liman Liman, Muhtarudin Muhtarudin.	1 %

"PENGARUH SKARIFIKASI MENGGUNAKAN URIN KAMBING PADA BIJI GAMAL (*Gliricida sepium*) DENGAN WAKTU PERENDAMAN BERBEDA TERHADAP KUALITAS BENIH",  
Jurnal Riset dan Inovasi Peternakan (Journal of Research and Innovation of Animals), 2021

Publication

18

Awang Setiawan Wicaksono, Nyimas Nurhanisah. "STUDI DESKRIPTIF KUANTITATIF TINGKAT KEPUASAN KERJA DAN CARA MENGEKSPRESIKAN TINGKAT KEPUASAN KERJA YANG RENDAH PADA KARYAWAN DENGAN MASA KERJA DI ATAS TIGA PULUH TAHUN", MATRIK (Jurnal Manajemen dan Teknik), 2018

Publication

1 %

19

Submitted to Bellevue Public School

Student Paper

1 %

20

[santalirab.blogspot.com](http://santalirab.blogspot.com)

Internet Source

1 %

21

[jurnaledukasia.org](http://jurnaledukasia.org)

Internet Source

1 %

Exclude quotes  On

Exclude matches  < 1%

Exclude bibliography  On

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveningnya

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

**/0**

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15