

<https://journals.insightpub.org/index.php/imj>**Insight Management Journal**

Volume 4, Nomor 2, Januari 2024, hal. 104-115

**Peran motivasi, gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di mediasi kepuasan kerja**Maman Sulaeman<sup>1</sup>, Irwan Sugiarto<sup>2</sup><sup>1</sup>Institut Teknologi dan Bisnis Muhammadiyah Purbalingga, Purbalingga, Indonesia<sup>2</sup>Sekolah Tinggi Hukum Bandung, Bandung, Indonesia<https://doi.org/10.47065/imj.v4i2.309>

Info artikel	A b s t r a c t
Dikirim [23 Nopember 2023] Direvisi [22 Januari 2024] Diterima [27 Januari 2024] Diterbitkan [30 Januari 2024]	<p>Organizations provide motivation that can satisfy employees and enhance their performance. This study aims to analyze the impact of motivation and leadership styles on employee performance, considering job satisfaction as an intervening variable. The research follows a correlational study design, targeting the population of state civil servants employed at the Tasikmalaya Regency Education Office in 2022. Employing a census sampling technique, the study gathered responses from 100 participants. The analysis utilized the Structural Equation Model (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The findings revealed that both motivation and leadership styles significantly influence job satisfaction and employee performance. Moreover, job satisfaction demonstrates a significant effect on employee performance. However, while job satisfaction influences employee performance, it does not intervene in the relationship between motivation and performance, nor between leadership style and performance.</p> <p>Keywords: employee performance; leadership style; motivation, job satisfaction</p>
Penulis korespondensi:  Maman Sulaeman <a href="mailto:mansulaeman1274@gmail.com">mansulaeman1274@gmail.com</a>	<p><b>A b s t r a c t</b></p> <p>Organisasi memberi motivasi yang dapat memuaskan pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai negeri sipil yang bekerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya pada tahun 2022. Teknik sampling secara sensus sehingga jumlah sampel sebanyak 100 responden. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial least square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, kepuasan kerja bukan sebagai variabel intervening yang mempengaruhi motivasi terhadap kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Oleh karena itu, disarankan untuk mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang fokus pada gaya kepemimpinan efektif, seperti transformasional atau demokratis, serta melibatkan strategi motivasi karyawan yang mencakup insentif, pengakuan kinerja, dan pengembangan karir.</p> <p>Kata kunci: kinerja pegawai; gaya kepemimpinan; motivasi; kepuasan kerja</p>

**Pendahuluan**

Paradigma baru pelayanan publik menempatkan masyarakat sebagai pengguna layanan dan pemerintah sebagai penyelenggara layanan. Pelayanan berkualitas dapat dicapai jika instansi menghasilkan kinerja yang baik dalam memberikan layanan. Kinerja pegawai akan meningkat jika kepuasan pegawai terpenuhi. Kepuasan kerja pegawai memiliki peran krusial karena dampaknya terhadap operasional keseluruhan suatu organisasi. Perhatian terhadap kepuasan kerja menjadi fokus utama, terutama bagi

pemimpin organisasi. Bagi individu pegawai, kepuasan kerja bukan hanya aspek personal tetapi juga menjadi jalan menuju kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Dalam ranah birokrasi pendidikan yang tak terpisahkan dari struktur pemerintahan umum, tantangannya adalah memberikan layanan terbaik kepada masyarakat. Sistem administrasi pendidikan, terutama yang dijalankan oleh Departemen Pendidikan Nasional, Dinas Pendidikan Provinsi, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, dan satuan pendidikan di semua tingkat, harus mampu memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat serta meningkatkan kualitas pendidikan mereka. Hal ini penting untuk memastikan akses yang merata dan berkualitas terhadap program pembelajaran. Bukti kualitas sistem ini dapat dilihat melalui ketersediaan sumber daya yang memadai, kurikulum yang relevan, pelatihan guru yang berkelanjutan, dan evaluasi terus-menerus terhadap progres pendidikan masyarakat.

Kabupaten Tasikmalaya sebagai salah satu bagian wilayah Provinsi Jawa Barat dengan jumlah lulusan pendidikan tertinggi hanya mencapai Sekolah Dasar yaitu 48,24 % (Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas, 2019) menjadi tantangan bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya untuk meningkatkan dan memperbaiki tingkat pendidikan masyarakat yang ada di Kabupaten Tasikmalaya melalui peningkatan angka harapan lama sekolah dan angka rata-rata lama sekolah agar pendidikan masyarakat di Kabupaten Tasikmalaya tidak kalah dengan pendidikan masyarakat di Kabupaten lainnya yang ada di Jawa Barat.

Motivasi adalah pendorong internal yang mendorong individu untuk bertindak. Ini muncul karena adanya kebutuhan, baik material maupun non-material, yang perlu dipenuhi untuk mencapai kepuasan. Dorongan ini memainkan peran penting dalam mengarahkan perilaku dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan mereka. Dengan demikian, pemahaman dan manajemen motivasi menjadi krusial dalam rangka memfasilitasi pengembangan potensi individu dan mencapai tujuan yang diinginkan (Hasibuan, 2018). Motivasi kerja adalah faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai. Ketika seseorang kehilangan motivasi, mereka cenderung tidak memiliki dorongan internal untuk bekerja secara optimal. Oleh karena itu, untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efisien, penting untuk terus mendorong dan menjaga motivasi kerja pegawai. Hal ini bisa dilakukan melalui pengakuan atas prestasi, memberikan tantangan yang sesuai, memfasilitasi kesempatan pengembangan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kooperatif, dan memungkinkan karyawan untuk merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana dikemukakan (Robbins & Judge, 2013) bahwa motivasi dapat dianggap sebagai dorongan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan atau kebutuhan tertentu.

Tanpa motivasi yang memadai, seorang pegawai akan kesulitan mencapai standar pekerjaan yang ditetapkan atau bahkan melampaui standar tersebut. Kinerja yang unggul dan prestasi yang lebih baik seringkali tercapai saat pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Motivasi kerja yang tinggi dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Ketika seseorang memiliki harapan dan berusaha untuk mencapainya, mereka akan termotivasi untuk mengambil tindakan yang diperlukan. Apabila mereka berhasil mencapai harapan tersebut, maka mereka akan merasa puas.

Menurut (Nurcahyani & Adnyani, 2016), motivasi memiliki dampak positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang diberikan kepada pegawai, semakin meningkat pula kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja, menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi pegawai, semakin baik pula kinerja mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Hanafi & Yohana, 2017) ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel mediasi yang menghubungkan motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Artinya, motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tersebut kemudian memengaruhi kinerja pegawai. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai jembatan yang menjelaskan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. (Lantara, 2019) menemukan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Artinya, motivasi kerja memengaruhi kinerja pegawai melalui pengaruh yang dijumpai oleh tingkat kepuasan kerja pegawai. (Dewi, Tobing, & Setyanti, 2018) menyatakan hasil yang berbeda dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat bertindak sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung melalui pengaruhnya pada tingkat kepuasan kerja pegawai.

Peningkatan kepuasan kerja pegawai di organisasi, termasuk Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya, sangat tergantung pada peran pemimpin. Diharapkan bahwa pimpinan organisasi mampu menciptakan lingkungan yang memenuhi kebutuhan dan memuaskan pegawai dalam melakukan tugasnya. Gaya kepemimpinan dari atasan memiliki dampak pada emosi dan respon yang dirasakan oleh bawahannya, termasuk tingkat kepuasan kerja dalam lingkungan kerja tersebut. (Hatta, Musnadi, &

Mahdani, 2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Adapun (Martha, Rahardjo, & Prasetya, 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Penelitian (Sugiyatmi, Minarsih, & Gagah PT, 2016) menemukan bahwa Gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh seorang pemimpin memiliki dampak yang sangat penting terhadap kinerja para anggota tim atau bawahannya. Ketika seorang pimpinan menunjukkan gaya kepemimpinan yang kuat, adaptif, dan membangun hubungan yang baik dengan anggota tim, ini cenderung meningkatkan kinerja mereka. Pemimpin yang mempraktikkan gaya kepemimpinan yang memotivasi, mendukung, dan memberikan arah yang jelas seringkali mampu menginspirasi para anggota timnya untuk bekerja lebih baik. Gaya kepemimpinan yang baik juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana anggota tim merasa didukung, dihargai, dan memiliki kejelasan dalam tugas mereka, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Kinerja pegawai yang tinggi dipengaruhi oleh kepuasan mereka. (Indrawati, 2013) menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, Pegawai yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Mereka biasanya menunjukkan tingkat tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Perasaan puas terhadap pekerjaan bisa menjadi pendorong untuk lebih berkomitmen, bekerja dengan efisien, dan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab. Hal ini sering kali membentuk sikap loyalitas yang kuat terhadap organisasi, karena adanya hubungan positif antara kepuasan kerja individu dengan komitmen terhadap perusahaan. Hasil yang senada ditemukan (Kristianto, 2017), (Dewi et al., 2018), serta (Wijaya, Oei & Zaroni, 2012) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. (Nurchayani & Adnyani, 2016), (Asim, 2013), (Lantara, 2019), (Ek & Mukuru, 2013), (Uzonna (2013), (Faizal, Sulaeman, & Yulizar, 2019) menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda dengan (Suwati, 2013) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pemimpin yang efektif tidak hanya mempengaruhi motivasi, tetapi juga kinerja pegawai secara keseluruhan. Di tengah situasi dinamis saat ini, kepemimpinan yang memungkinkan pemberdayaan pegawai menjadi sangat penting. Gaya kepemimpinan yang mendorong rasa percaya diri para pegawai dalam menjalankan tugas mereka menjadi kunci dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja secara menyeluruh. Seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memotivasi, serta memberi kepercayaan kepada para pegawai untuk bertanggung jawab dalam tugas mereka, seringkali mampu memunculkan kinerja yang lebih baik dari timnya. (Mahajaya & Subudi, 2016), (Lestari & Nugraheni, 2015), (Brahmasari & Suprayetno, 2008) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, (Fajrin & Susilo, 2018), (Faizal et al., 2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

(Harahap & Hidayat, 2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja tidak sebagai variabel intervening motivasi terhadap kinerja. (Hanafi & Yohana, 2017) menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja, akan tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi terhadap kinerja. Hasil penelitian Hamid (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil lainnya menyatakan kepuasan kerja tidak dapat memperantarai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai memberikan gambaran yang bervariasi. Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan yang memotivasi dan membangun hubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Namun, terdapat pula perbedaan temuan terutama dalam peran kepuasan kerja sebagai pendorong kinerja, serta dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami faktor-faktor yang memediasi atau memoderasi hubungan tersebut, serta untuk mengidentifikasi konteks spesifik di mana gaya kepemimpinan dapat memiliki dampak yang berbeda terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pemahaman lebih mendalam terhadap gap ini akan memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia, sekaligus memberikan panduan praktis untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan di lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana motivasi dan gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan secara langsung atau tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan fokus pada interaksi antara motivasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, penelitian ini

diharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat untuk perbaikan strategi manajemen sumber daya manusia dan pengembangan kepemimpinan di lingkungan kerja.

## Metode penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif untuk menguji dan memverifikasi hipotesis. Populasinya adalah semua pegawai negeri sipil yang bertugas di Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya pada tahun 2022. Penelitian ini menggunakan 4 variabel yaitu motivasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas, variabel kinerja sebagai variabel terikat dan kepuasan sebagai variabel intervening. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode non-probability sampling yang disebut jenuh, dengan total responden sebanyak 100 pegawai. Alat pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) yang berbasis Partial Least Square (PLS). PLS merupakan model SEM yang menggunakan komponen atau variasi data. Untuk mengukur validitas dan reliabilitas kuesioner, peneliti menggunakan program SmartPLS. Validitas diuji dengan metode convergent validity yang melibatkan korelasi skor item dengan skor konstruk, yang kemudian menghasilkan nilai loading factor. Sebuah nilai loading factor dianggap tinggi jika indikatornya berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Untuk mengukur reliabilitas variabel penelitian, koefisien alfa atau Cronbach's alpha, serta composite reliability sering digunakan. Suatu item pengukuran dianggap reliabel jika nilai koefisien alfa-nya melebihi 0,6. Dalam penelitian, nilai koefisien alfa yang tinggi menunjukkan tingkat konsistensi atau keandalan yang baik dari suatu kumpulan pertanyaan atau item dalam mengukur suatu konstruk tertentu. Nilai yang lebih tinggi dari 0,6 menandakan bahwa item-item tersebut secara bersama-sama secara konsisten mengukur konstruk yang sama, menunjukkan reliabilitas yang memadai. Sedangkan composite reliability, serupa dengan Cronbach's alpha, memberikan informasi tentang keandalan alat ukur dengan menggabungkan sejumlah item dalam suatu konstruk.

## Hasil dan diskusi

### 1. Karakteristik Responden

Tabel 1. Statistik Deskripsi Sample

Uraian	Frekuensi	Prosentase
<b>Jenis Kelamin:</b>		
Pria	53	53%
Wanita	47	47%
<b>Usia:</b>		
20-25	-	
26-30	-	
31-35	-	
Diatas 35	100	100 %
<b>Tingkat Pendidikan:</b>		
SD	1	1 %
SMP	-	-
SMA	32	32%
D3	3	3%
S1	48	48%
S2	15	15%
S3	1	1%
<b>Masa Kerja:</b>		
<5 tahun	-	-
5-10 tahun	2	2%
11-15 tahun	18	18%
16-20 tahun	36	36%
Diatas 20 tahun	44	44%
<b>Total</b>	100	100%

Dari tabel 1 dapat dilihat gambaran tentang jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja responden. Jika dilihat dari jenis kelamin responden pria lebih banyak dari wanita yaitu pria 53 orang

(53%). Dari tingkat pendidikan, mayoritas para pegawai tamatan S1, yaitu sebanyak 48 orang (48%). Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun yaitu sebanyak 44 orang (44%). Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah memiliki cukup berpengalaman, sehingga responden telah mengetahui dengan baik untuk kondisi dan lingkungan organisasi.

## 2. Outer Model atau Measurement Model

### a. Convergent Validity

Dalam penelitian ini ditetapkan batas loading factor minimal sebesar 0.60 sebagai standar untuk menentukan apakah indikator memadai atau tidak dalam mengukur variabel laten. Jika nilai loading sebuah indikator lebih rendah dari batas tersebut.

Tabel 2. Outer Loadings (Measurement Model)

Variabel	Indikator	Loading Factor
Motivasi	X1.1	0,84
	X1.2	0,89
	X1.3	0,82
	X1.4	0,75
	X1.5	0,85
Gaya Kepemimpinan	X2.1	0,94
	X2.2	0,96
	X2.3	0,96
	X2.4	0,94
Kepuasan	Y1.1	0,78
	Y1.2	0,83
	Y1.3	0,66
	Y1.4	0,71
	Y1.5	0,65
	Y1.6	0,66
Kinerja	Y2.1	0,93
	Y2.2	0,93

Outer model yang menunjukkan korelasi antara konstruk dan variabel dalam tabel 1 telah memenuhi validitas konvergen karena memiliki nilai loading factor di atas 0,60. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk dari semua variabel dapat digunakan untuk menguji hipotesis.

### b. Discriminant Validity

Diskriminasi validitas model dianggap efektif saat setiap nilai loading dari masing-masing indikator variabel laten memiliki nilai loading terbesar pada variabel tersebut daripada nilai loading yang ada pada variabel laten lainnya. Hasil uji validitas diskriminan memberikan temuan sebagai berikut:

Tabel 3. Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)

Konstruk	Motivasi	Gaya Pemimpin	Kepuasan	Kinerja
X1.1	<b>0.84</b>	0.06	0.30	0.55
X1.2	<b>0.89</b>	0.37	0.51	0.58
X1.3	<b>0.82</b>	0.18	0.37	0.52
X1.4	<b>0.75</b>	0.21	0.49	0.44
X1.5	<b>0.85</b>	0.25	0.29	0.45
X2.1	0.16	<b>0.94</b>	0.56	0.63
X2.2	0.22	<b>0.96</b>	0.58	0.59
X2.3	0.26	<b>0.96</b>	0.58	0.59
X2.4	0.37	<b>0.94</b>	0.53	0.62
Y1.1	0.32	0.61	<b>0.78</b>	0.41
Y1.2	0.56	0.40	<b>0.83</b>	0.65
Y1.3	0.12	0.41	<b>0.66</b>	0.41
Y1.4	0.35	0.40	<b>0.71</b>	0.50
Y1.5	0.39	0.25	<b>0.65</b>	0.50
Y1.6	0.26	0.43	<b>0.66</b>	0.58
Y2.1	0.56	0.65	0.68	<b>0.93</b>
Y2.2	0.59	0.53	0.65	<b>0.93</b>

Dari tabel 3, terlihat bahwa nilai loading factor untuk indikator dari variabel laten memiliki nilai loading yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai loading dari variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik.

c. Mengevaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Validitas dan reliabilitas konstruk juga dapat dinilai dari nilai reliabilitas konstruk dan nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang baik jika nilai reliabilitasnya mencapai 0,70, sementara AVE di atas 0,50. Tabel 4 menampilkan nilai Composite Reliability dan AVE untuk semua variabel dalam penelitian ini.

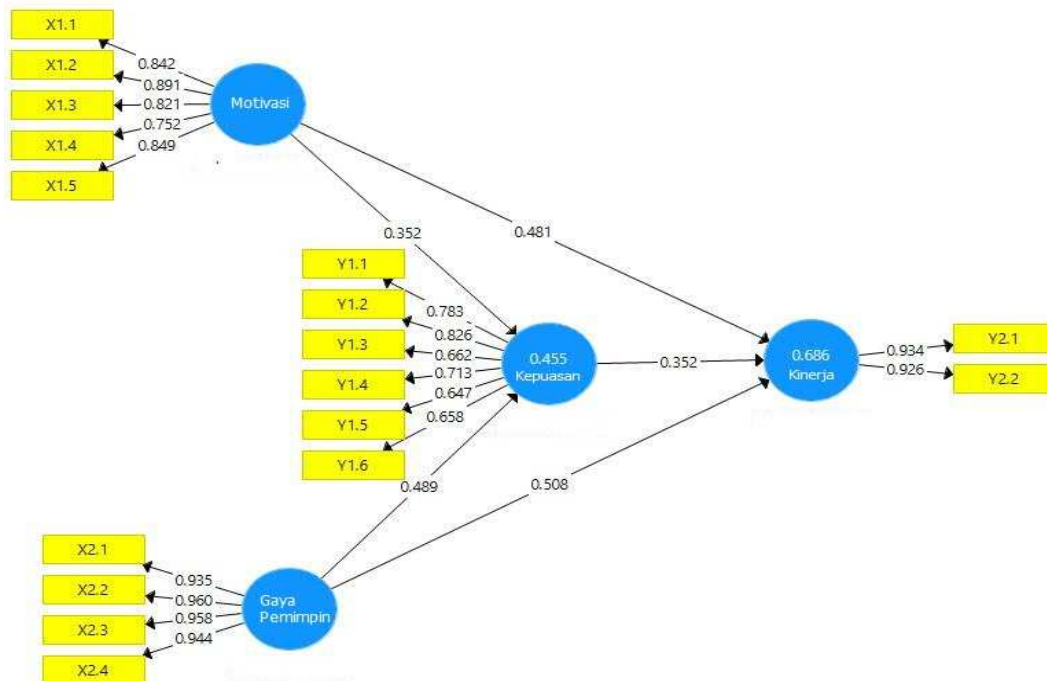
Tabel 4. Composite Reliability dan Average Variance Extracted

Variabel	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Motivasi	0.92	0.69
Gaya Pemimpin	0.97	0.90
Kepuasan	0.86	0.52
Kinerja	0.93	0.86

Dari tabel 4, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabilitas yang direkomendasikan, yang ditunjukkan oleh nilai Composite Reliability yang melebihi 0,70 serta nilai Average Variance Extracted (AVE) yang melebihi 0,50. Kriteria ini menegaskan bahwa konstruk-konstruk yang digunakan dalam penelitian memiliki keandalan yang cukup tinggi, memperkuat validitas penggunaan konstruk tersebut dalam analisis dan pengujian hipotesis.

3. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Model struktural atau inner model dinilai dengan melihat persentase varians yang dijelaskan, terutama melalui nilai R<sup>2</sup> untuk konstruk laten yang merupakan variabel dependen. Evaluasi ini menggunakan ukuran-ukuran seperti Q Square test dan juga melibatkan pengamatan terhadap koefisien jalur strukturalnya. Untuk memastikan stabilitas estimasi, uji t-statistik dilakukan melalui prosedur bootstrapping.



Gambar 1. Model Struktural

Hasil dari PLS R-Squares mempresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Berikut disajikan hasil penghitungan nilai R-Squares:

Tabel 5. Nilai R-Square

No	Variabel	R-Square
1	Kepuasan	0.45
2	Kinerja	0.69

Penelitian ini menganalisis pengaruh dua variabel terhadap variabel lainnya, yaitu variabel kepuasan (Y1) yang dipengaruhi oleh Motivasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2), serta variabel Kinerja (Y2) yang dipengaruhi oleh Motivasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Kepuasan (Y1). Dari Tabel 4, didapatkan nilai R-square sebesar 0,45 untuk variabel Kepuasan (Y1) dan 0,69 untuk variabel Kinerja (Y2). Hasil ini mengindikasikan bahwa sebanyak 45% variasi pada variabel kepuasan (Y1) dapat dijelaskan oleh Motivasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2), sementara sebesar 69% variasi pada variabel Kinerja (Y2) dapat dijelaskan oleh Motivasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Kepuasan (Y1). Ini menggambarkan seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen yang terlibat dalam model penelitian.

#### 4. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Dasar pengujian hipotesis dalam penelitian ini terletak pada nilai yang terdapat dalam output result for inner weight. Output estimasi hasil pengujian model struktural bisa dilihat dalam tabel berikut ini. Tabel 5 menyajikan nilai-nilai yang digunakan untuk menguji hipotesis serta menjelaskan hubungan antarvariabel dalam model struktural yang telah dibangun dalam penelitian:

Tabel 6. Result For Inner Weights

Konstruk	Original Sample	Sample Mean	Standard Error	P-Value	Ket
Motivasi --> Kepuasan	0.352	0.348	0.069	0.000	Diterima
Motivasi --> Kinerja	0.357	0.351	0.078	0.000	Diterima
Gaya kepemimpinan --> Kepuasan	0.489	0.494	0.070	0.000	Diterima
Gaya kepemimpinan --> Kinerja	0.336	0.329	0.061	0.000	Diterima
Kepuasan --> Kinerja	0.352	0.365	0.078	0.000	Diterima

#### 1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini sesuai (Zunaidah & Budiman, 2014) yang menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan kepuasan. Artinya semakin puas pegawai maka motivasi pegawai akan semakin meningkat. Dari data yang tersaji, terlihat bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dirasakan oleh pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang mereka alami. Sebaliknya, jika motivasi kerja rendah, kepuasan kerja juga cenderung rendah. Motivasi kerja memainkan peran penting dalam membangkitkan semangat kerja dalam diri pegawai melalui tingkat kegigihan yang mereka miliki. Hasil temuan ini menyarankan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi perlu fokus pada motivasi para pegawai untuk menciptakan lingkungan yang lebih memuaskan dalam bekerja.

Dalam penelitian ini, motivasi dilihat dari lima indikator: pekerjaan, karir, inovasi, kerja tim, dan organisasi, yang semuanya berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi, terutama dalam aspek pekerjaan dan pembayaran, menunjukkan bahwa kepuasan sering kali berasal dari tugas-tugas menarik, kesempatan untuk belajar, dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk berinovasi dan menemukan solusi kreatif terhadap masalah yang muncul juga berkontribusi besar terhadap kepuasan. Pengembangan karir menjadi penting dalam memperhatikan sumber daya manusia, memberikan dukungan pada efektivitas individu, kelompok, dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja. Kolaborasi yang baik dalam tim juga berperan penting, memungkinkan individu berpartisipasi dengan efektif dan merasakan kepuasan dalam pencapaian tujuan bersama tim. Hasil penelitian ini menguatkan (Lantara, 2019) (Adam, Machasin, & Efni, 2021; Mubaroqah & Yusuf, 2020; Suryani, 2020) yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin puas pegawai maka motivasi pegawai semakin baik. Hubungan positif

antara kepuasan kerja dan motivasi pegawai menjadi kunci utama dalam perusahaan. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya, dapat memicu peningkatan motivasi mereka. Kepuasan kerja menciptakan suasana positif, memberikan rasa pencapaian, dan memenuhi kebutuhan individu, sehingga dapat meningkatkan semangat dan dedikasi dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan.

## **2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai, semakin baik pula kinerja yang dapat mereka hasilkan. Motivasi menjadi elemen krusial yang perlu mendapat perhatian besar dari organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi sejatinya adalah hasrat yang mendorong seseorang untuk bertindak, yang perlu dipicu oleh rangsangan atau stimulus. Pengaruh motivasi pada sikap dan perilaku individu dalam lingkungan kerja sangat signifikan. Setiap orang memiliki alasan tersendiri mengapa mereka melakukan pekerjaan atau aktivitas tertentu, yang kemudian mempengaruhi tingkat kegigihan dalam bekerja. Kuat atau lemahnya motivasi kerja menjadi faktor penentu dalam tingkat kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi, semakin tinggi pula kinerja, dan sebaliknya, jika motivasi rendah maka kinerja cenderung menurun.

Pentingnya motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai terlihat di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya. Motivasi kerja yang tinggi mendorong para pegawai untuk menjalankan tugas mereka sebagai pemberi pelayanan publik dengan baik, menciptakan peningkatan kinerja yang tercermin dalam pemberian layanan publik yang lebih baik kepada masyarakat. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa konflik pribadi di antara pegawai dapat mempengaruhi motivasi kerja, mengakibatkan penurunan kinerja. Jadi, ketika motivasi rendah, kinerja pegawai juga cenderung menurun. Hasil penelitian ini konsisten dengan (Zunaidah & Budiman, 2014) (Adam et al., 2021; Hatimah P, 2019; Masali, 2021; Mubaroqah & Yusuf, 2020) yang menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian kinerja. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang memiliki kinerja rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.

## **3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel intervening antara hubungan motivasi dengan kinerja pegawai. Ini berarti motivasi kerja dapat langsung memengaruhi kinerja karyawan tanpa bergantung pada tingkat kepuasan kerja mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa di Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya, kepuasan kerja tidak mempengaruhi bagaimana motivasi kerja berdampak pada kinerja pegawai, karena para pegawai telah termotivasi untuk bekerja dengan baik. Walaupun organisasi berupaya memberikan kepuasan kerja kepada pegawai dengan memberikan insentif seperti penghargaan, tunjangan, atau promosi jabatan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja. Meskipun begitu, penting untuk mencatat bahwa motivasi kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya dinilai tinggi dengan nilai 52,9, sementara tingkat kepuasan hanya mencapai 41,37. Meskipun kepuasan kerja penting, hasil penelitian menegaskan bahwa kinerja lebih terkait dengan motivasi kerja daripada tingkat kepuasan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan (Adam et al., 2021; Ermawaty & Nugraheni, 2015; Suryani, 2020) (Lantara, 2019) (Dewi et al., 2018) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang dikembangkan dari hasil penelitian (Dewi et al., 2018).

## **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil dari pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan hipotesis yang didasarkan pada penelitian sebelumnya, seperti penelitian (Mukhlis Catio et al., 2020) (Hatta et al., 2017) yang menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki korelasi yang kuat dengan kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja pegawai, termasuk di Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya, dipengaruhi oleh peran pimpinan. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya menunjukkan berbagai gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan karakter dan kemampuan setiap pegawainya dalam menjalankan tugas. Persepsi pegawai tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan ditentukan oleh berbagai faktor, termasuk keterlibatan dalam komunikasi, penugasan tugas, serta dukungan yang diberikan dalam menjalankan pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung (Baihaqi & Saifudin, 2021; Ismawati, Manafe, & Kurniasari, 2023; Martha et al., 2020; Sengkey, Tiwa, & Lahamendu, 2022) bahwa Gaya kepemimpinan yang memotivasi, mendukung, dan memberikan arahan yang jelas cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pemimpin yang bersikap adil, memberikan dukungan, dan memberikan kepercayaan kepada bawahannya seringkali mampu menciptakan rasa kepuasan kerja yang tinggi. Ketika pegawai merasa dihargai, didukung, dan memiliki pemimpin yang efektif, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Gaya kepemimpinan yang membangun hubungan positif, memberikan motivasi, dan memberikan jalan yang jelas untuk pengembangan karir juga dapat memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya mampu memotivasi bawahannya untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Pimpinan tersebut mengarahkan, memotivasi, dan memperjelas peran serta tugas bagi pegawai, mendorong kreativitas dan pemanfaatan potensi maksimal untuk mencapai prestasi terbaik. Dampaknya secara psikologis, pegawai merasa lebih puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

### **5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak pada kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas pengelolaan organisasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya sangat tergantung pada kepemimpinan yang ada. Kepemimpinan menjadi aspek yang paling krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memiliki keahlian di bidang yang relevan sangat menentukan dalam mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengarahkan organisasi menuju kesuksesan, mempertimbangkan kepentingan kesejahteraan pegawai sambil tetap bersaing secara sehat untuk menjadi yang terdepan.

Hasil ini sejalan dengan (Fajrin & Susilo, 2018), (Garis, Garvera, & Sihabudin, 2021; Jannah, Sazly, & Kartawijaya, 2021; Martha et al., 2020; Rizqika, 2020) (Zunaidah & Budiman, 2014) yang menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahan, tuntutan pekerjaan, dan situasi yang ada, hal ini dapat signifikan meningkatkan kinerja tim. Pengelolaan yang seimbang terhadap aspek-aspek kinerja seperti prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, serta kerja sama antara atasan dan rekan kerja, akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Sikap positif ini memicu semangat dan kinerja yang lebih baik dari seluruh tim, menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dan pencapaian tujuan yang lebih optimal.

### **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel intervening antara pengaruh gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Absennya peran mediasi dari kepuasan kerja mungkin disebabkan oleh persepsi pegawai yang melihat kinerja sebagai kewajiban yang harus dipenuhi, independen dari tingkat kepuasan terhadap gaya kepemimpinan. Pegawai mungkin tetap berkinerja baik karena mereka secara intrinsik merasa bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, bukan semata karena puas dengan gaya kepemimpinan. Lebih lanjut, temuan menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja lebih dominan daripada pengaruh kepuasan terhadap kinerja. Ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya memiliki dampak signifikan dalam mendorong kinerja yang tinggi, meskipun ada pegawai yang mungkin tidak sepenuhnya puas dengan gaya kepemimpinan tersebut. Hal ini berarti tidak sejalan hasil penelitian (Peppers & Rogers, 2016) (Fatimah, Marzolina, & Sjahrudin, 2015; Martha et al., 2020; Modaresnezhad, Andrews, Mesmer-Magnus, Viswesvaran, & Deshpande, 2021) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kemudian kepuasan kerja juga dapat berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai.

### **7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil pengujian hipotesis ketujuh, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Di Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas, kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) tercermin dari persepsi terhadap berbagai aspek seperti gaji, promosi, pengawasan, karakteristik pekerjaan, dan kondisi kerja. Kepuasan terhadap pekerjaan, penghargaan finansial yang diterima, serta kesempatan pengembangan diri merupakan faktor-faktor kunci yang berkaitan dengan

kinerja yang baik. Adanya keterlibatan dan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan menjadi indikator tingkat kepuasan. Selain itu, perasaan negatif terhadap pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, menurut teori (Robbins & Judge, 2013). Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Adam et al., 2021; Ermawaty & Nugraheni, 2015; Mauli & Mukaram, 2016; Mubaroqah & Yusuf, 2020; Syamsir, Tamsah, & Hatma, 2018; Wati & Sutanto, 2015) Kepuasan kerja memiliki peran sentral dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terlibat, berdedikasi, dan berkomitmen terhadap tugas-tugas mereka. Kepuasan kerja menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana pegawai merasa dihargai, memiliki rasa pencapaian, dan merasakan kepuasan pribadi dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Sebagai hasilnya, mereka lebih cenderung untuk bekerja dengan efisien, berkolaborasi dengan tim, dan menunjukkan tingkat kinerja yang optimal. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat mengurangi tingkat turnover pegawai, meningkatkan retensi bakat, serta menciptakan atmosfer positif yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja secara keseluruhan.

## Kesimpulan

Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki dampak yang menguntungkan pada kepuasan kerja serta kinerja pegawai. Selain itu, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan juga memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Namun, kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel yang berinteraksi antara motivasi atau gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Secara spesifik, hal ini menegaskan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan berperan langsung dalam meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja pegawai, tanpa kepuasan kerja berperan sebagai perantara antara keduanya dalam memengaruhi kinerja pegawai. Melalui pemahaman yang mendalam terhadap temuan penelitian ini, perusahaan dapat mengarahkan upayanya pada peningkatan motivasi dan gaya kepemimpinan sebagai pendorong langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Ini memungkinkan peningkatan efisiensi dalam penggunaan sumber daya manusia, dengan fokus pada pengembangan program motivasi yang lebih efektif, evaluasi dan pengembangan gaya kepemimpinan yang berkualitas, serta upaya meningkatkan komunikasi dan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai lingkungan kerja yang lebih produktif dan memperoleh kinerja pegawai yang lebih optimal. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu adanya faktor luar atau variabel tambahan yang tidak diidentifikasi dalam penelitian ini juga dapat memengaruhi hasil. Contohnya, faktor-faktor ekonomi, perubahan organisasional, atau perubahan kebijakan dapat memberikan dampak yang tidak terduga pada kinerja pegawai. Dinas Pendidikan Kabupaten Tasikmalaya dapat mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual yang dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

## Daftar Pustaka

- Adam, A., Machasin, & Efni, Y. (2021). Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (Datascip Service Center) di Indonesia. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 32(1). [https://doi.org/10.25299/kiat.2021.vol32\(1\).7407](https://doi.org/10.25299/kiat.2021.vol32(1).7407)
- Asim, M. (2013). Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9), 1–9.
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 10–22. <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), 124–135.
- Dewi, Y. P., Tobing, D. S. K., & Setyanti, S. W. L. H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Jember. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 14(1), 50–67.
- Dinas Pendidikan Kabupaten Banyumas. (2019). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP)*. Kabupaten Banyumas.
- Ek, K., & Mukuru, E. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance in Public Middle Level Technical Training Institutions in Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4),

73–82.

- Ermawaty, D. A., & Nugraheni, R. (2015). Analisis Pengaruh Pemberian Insentif Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 4(4), 2337–3792.
- Faizal, R., Sulaeman, M., & Yulizar, I. (2019). Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. *EBA Journal: Journal Economics, Bussines and Accounting*, 5(1), 11–21. <https://doi.org/10.32492/eba.v5i1.706>
- Fajrin, I. Q., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4), 117–124.
- Fatimah, S., Marzolina, M., & Sjahrudin, S. (2015). Pengaruh Stres Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru. *JOM Fekon*, 2(2), 1–15.
- Garis, R. R., Garvera, R. R., & Sihabudin, A. A. (2021). Analisis Tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Desa Dalam Peningkatan Pelayanan Publik Di Desa Karangjaladri Kabupaten Pangandaran. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 8(2), 291–301.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh Motivasi, dan Lingkungan Kerja, terhadap Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada PT BNI Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73–89. <https://doi.org/10.21009/JPEB.005.1.6>
- Harahap, V. A., & Hidayat, W. (2016). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(3), 236–246.
- Hasibuan, M. S. (2018). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hatimah P, H. (2019). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Nahrul Arbah Makassar*. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Hatta, M., Musnadi, S., & Mahdani. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 70–80.
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 7(2), 135–142.
- Ismawati, Manafe, L. A., & Kurniasari, L. M. (2023). Analisa Gaya Kepemimpinan. Demokratis Untuk Meningkatkan Efektifitas Kinerja Karyawan KSOP Kelas. II Gresik. *Jurnal Sekretari Universitas Pamulang*, 10(2), 282–296.
- Jannah, N. A., Sazly, S., & Kartawijaya, F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Unit PTSP Kota Administrasi Jakarta Barat. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 9–18. <https://doi.org/10.31294/jab.v1i1.299>
- Kristianto, D. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, 20(2), 52–63.
- Lantara, I. W. A. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(1), 146. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v10i1.20093>
- Lestari, O. N. B., & Nugraheni, R. (2015). Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 4(3), 2337–3792.
- Mahajaya, G. R., & Subudi, M. (2016). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Badung. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(11), 7072–7099.
- Martha, A. R., Rahardjo, K., & Prasetya, A. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, (Special Issue), 1–13.
- Masali, N. M. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT PLN ULP Sawerigading Palopo*. Universitas Muhammadiyah Palopo.
- Mauli, A., & Mukaram, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 2(2), 15. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i2.71>
- Modaresnezhad, M., Andrews, M. C., Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., & Deshpande, S. (2021). Anxiety, job satisfaction, supervisor support and turnover intentions of mid-career nurses: A structural equation model analysis. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 931–942. <https://doi.org/10.1111/jonm.13229>
- Mubaroqah, & Yusuf, M. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Journal of Economics and Business Mulawarman University*, 17(2), 222.
- Mukhlis Catio, Sunarsi, D., Munawaroh, Iswadi, U., Satriani, D., Rozi, A., & Purwanto, A. (2020). Human Resources Management Implementation Impact on Job Satisfaction and Employee Loyalty an Overview. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 17(6), 53–63.

- Nurchayani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen*, 5(1), 500–532.
- Nurwijayanti, Hamzah, D., & Hamid, N. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Wedu Kabupaten Merauke. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(1), 20–35.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing Customer Relationships*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119239833>
- Rizqika, F. D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Self Efficacy dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Royal Korindah. *Media Ekonomi*, 19(02), 286. <https://doi.org/10.30595/medek.v19i02.7297>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Sengkey, S. B., Tiwa, T. M., & Lahamendu, J. M. E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Trnasformasional Terhadap Efektifitas Kerja Anggota Polres Tomohon (Sat Lantas). *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 1372–1378.
- Sugiyatmi, S., Minarsih, M. M., & Gagah PT, E. (2016). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bina San Prima. *Journal of Management*, 2(2), 1–18.
- Suryani, N. L. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Qeon Interactive-Jakarta Pusat. *Jenius (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(2), 208. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v3i2.3939>
- Suwati, Y. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *Portal Karya Ilmiah*, pp. 41–55. Fisipol Universitas Mulawarman.
- Syamsir, M., Tamsah, H., & Hatma, R. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Hotel Claro Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 3(2), 48–77.
- Uzonna, R. (2013). Impact of motivation on employees performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), 199–211. <https://doi.org/10.5897/JEIF12.086>
- Wati, I. D., & Sutanto, E. M. (2015). Pengaruh Kepuasan Tunjangan Kerja dan Lingkungan Kerja Pada Motivasi Kerja Karyawan. *Agora*, 3(1), 368–373.
- Wijaya, Oei, F. E., & Zaroni, Z. (2012). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ultima Accounting*, 4(2), 52–71. <https://doi.org/10.31937/akuntansi.v4i2.131>
- Zunaidah, & Budiman, A. N. A. (2014). Analisis Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 12(1), 45–54.