

DOI: doi.org/10.21009/JRMSI.012.1.08

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT TOGAMAS SEMESTA ABADI KOTA MALANG**

Dedi Gunawan Saputra

Pascasarjana Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

Email: dedigunawansaputra88@gmail.com

Yunus Handoko

Pascasarjana Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

Email: yunushandoko@gmail.com

Widi Dewi Ruspitasari

Pascasarjana Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

Email: wididewi98@gmail.com

ABSTRAK

Kinerja karyawan sebagai salah satu hal yang sangat penting untuk mencapai visi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini melibatkan 30 responden yang merupakan karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. Data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner. Data penelitian selanjutnya dianalisis secara kualitatif maupun kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modelling-Patrial Least Square (SEM-PLS)*. Berdasarkan hasil analisis PLS, diperoleh hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja

PENDAHULUAN

Toko buku pendidikan merupakan salah satu hal penting dalam penyebaran ilmu pengetahuan, wawasan, dan berbagai informasi kepada masyarakat dalam bentuk buku. Jika tidak ada toko pendidikan di sebuah wilayah, maka terjadi kekurangan referensi dan sumber ilmu pengetahuan yang seyogianya didapatkan oleh masyarakat dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan kualitas pendidikan. Keberadaan toko buku pendidikan inilah sebagai dasar untuk penyebaran referensi dan sumber ilmu pengetahuan di bidang pendidikan, sehingga dapat bermanfaat di kalangan pendidik, tenaga pendidik, dan masyarakat pendidikan secara umum.

Toko buku pendidikan yang baik tentunya didukung oleh kinerja karyawan yang baik. Hal ini berkaitan dengan kemampuan kerja yang memperlihatkan sebuah prestasi dalam konteks pekerjaan yang telah dikerjakannya oleh karyawan di toko pendidikan tersebut. Orang yang memiliki kinerja berarti orang tersebut memiliki sesuatu yang dicapai berdasarkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja sebagai sesuatu hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Menurut Uha (2013) secara konseptual, kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi.

Kinerja karyawan dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan. Faktor-faktor tersebut yaitu, kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja.

Terdapat beberapa penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Shintia & Rachmiyati (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan direktur terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin masih berkategori rendah, variabel komunikasi terhadap kinerja PNS Politeknik Negeri Banjarmasin berkategori sedang. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan Muizu dkk. (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan lebih tinggi dibandingkan variabel-variabel lain.

Adapun penelitian dengan motivasi terhadap kinerja telah dilakukan Wasiman (2018) telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Elqadri dkk. (2015) menyatakan bahwa koefisien motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kedua penelitian tersebut membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berkaitan dengan hubungan dan pengaruh kinerja karyawan dengan kepemimpinan dan motivasi diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Purnadi (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan (GK) sebagai variabel yang paling mempengaruhi kinerja, diikuti oleh variabel motivasi (MK), dan komunikasi internal (KI). Ketiga variabel bebas dalam penelitian ini, variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Namun demikian, Hanifah dkk. (2014) menyatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan lebih besar daripada kepemimpinan.

Penelitian lain terkait kepuasan kerja terhadap kinerja dilakukan Putra & Surya (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan Dewi & Frianto (2020) dengan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja secara penuh berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan dalam diri karyawan semakin tinggi, maka mampu meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan melalui kepuasan kerja. Hal ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara langsung.

Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dilakukan Herman & Nasruji (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan bersifat positif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh baik terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan kriteria interpretasi koefisien determinasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, akan tetapi terdapat pengaruh yang kecil, sedangkan faktor lain yang tidak terdefinisi, cukup besar mempengaruhi variabel kepuasan kerja karyawan.

Penelitian lainnya juga dilakukan Yanoto (2018) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Hasil pengujian data empiris membuktikan bahwa hipotesis dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja adalah terbukti. Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan kepemimpinan yang baik dari perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan motivasi terhadap kepuasan kerja telah dilakukan Astuti & Surya (2020) motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan maka kepuasan kerja juga meningkat. Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik kepemimpinan transaksional dari pimpinan perusahaan maka kepuasan kerja juga meningkat. Selain itu, penelitian yang dilakukan Juniari dkk. (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang yang bergerak dalam penyediaan dan pendistribusian buku-buku, khususnya di bidang pendidikan dipilih sebagai objek dalam penelitian ini karena toko buku tersebut merupakan toko buku yang telah lama dikenal secara luas di Kota Malang. Selain itu, toko buku ini menawarkan banyak fasilitas kepada pelanggannya untuk dapat lebih nyaman membeli buku-buku. Toko buku ini pun mudah diakses oleh masyarakat dan harganya pun terjangkau.

Berdasarkan fenomena terkait fakta yang terjadi di lapangan, terdapat problematika yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Selain itu, masih minimnya kinerja karyawan yang biasanya juga akan berdampak pada karyawan tersebut. Hal ini tentu sangat berkorelasi dengan aspek-aspek yang saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya, yaitu kepemimpinan dan motivasi, dan kepuasan kerja. Berdasarkan kajian empiris dari beberapa penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa kinerja karyawan memiliki hubungan dan pengaruh dari berbagai aspek atau faktor lain, maka inilah yang mendorong untuk melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang*.

Rumusan Masalah

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu : **1)** Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang? **2)** Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang? **3)** Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang? **4).** Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang? **5).** Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini, yaitu : **1).** Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. **2).** Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. **3).** Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. **4).** Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. **5).** Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang.

TELAAH PUSTAKA

Menurut Rahadi (2010), kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan, dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan nonfisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi, dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Setiap individu atau organisasi tertentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja.

Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, pendapat lain dikemukakan Wibowo (2014) bahwa kinerja adalah proses komunikasi yang baik yang dilakukan dengan kemitraan antara pekerja dengan atasan langsung mereka, sehingga menciptakan hasil pekerjaan yang efektif dan efisien.

Menurut Gomes (2003), beberapa dimensi dalam hal kinerja, yaitu (1) jumlah jam kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan, (2) kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, (3) luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, (4) keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, (5) kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi, (6) kesadaran dan dapat

dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan, (7) semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, dan (8) kualitas diri.

Berdasarkan beberapa ahli yang telah mengemukakan pengertian kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil pencapaian seseorang terhadap pekerjaan yang telah dilakukan, baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Kinerja tersebut merupakan refleksi dari sejumlah pengetahuan, pemikiran, landasan bekerja, kemampuan, prinsip, dan juga pengalaman seseorang dalam melakukan pekerjaannya secara fisik dan nonfisik. Dengan kinerja yang maksimal, efektif, dan efisien, maka hal ini dapat berdampak secara signifikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasibuan (2013) yang menyatakan bahwa sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Selain itu, Rivai & Sagala (2013) menyatakan bahwa kepuasan karyawan merupakan umpan balik yang mempengaruhi *self image* dan motivasi untuk meningkatkan kinerja. Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi karyawan secara adil dan seimbang, maka kepuasan kerja akan meningkat juga.

Robbins & Judge (2017) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya sebagai hasil evaluasi dari pekerjaan-pekerjaan tersebut. Selain itu, Martoyo (2015), kepuasan kerja dimaksudkan sebagai keadaan emosional karyawan di mana terdapat persimpangan antara nilai karyawan dari sebuah perusahaan/organisasi dan tingkat pelayanan yang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut Azeem (2010), kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa faktor, yaitu (1) gaji, (2) pekerjaan, (3) kesempatan promosi, (4) rekan kerja, (5) pimpinan.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap yang didasarkan pada sisi emosional yang menyenangkan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh seseorang yang tercermin pada perasaan orang tersebut terhadap pekerjaannya. Selain itu, kepuasan kerja sebagai umpan balik yang melingkupi seseorang sebagai bentuk kecintaan terhadap pekerjaan di sebuah organisasi.

Menurut Hughes dkk. (2012), kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, para pengikut, dan situasi. Pada hakikatnya kepemimpinan melibatkan sisi rasional dan emosional dalam pengalaman hidup manusia. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Northouse (2013), kepemimpinan adalah sebuah proses yang

melibatkan pengaruh yang terjadi di dalam sebuah kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, menurut Robbins & Coulter (2016), kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin.

Menurut Kartono (2008), kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut, (1) kemampuan mengambil keputusan, (2) kemampuan memotivasi, (3) kemampuan komunikasi, (4) kemampuan mengendalikan bawahan, (5) tanggung jawab, (6) kemampuan mengendalikan emosional. Berdasarkan beberapa pendapat, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah tindakan dan perilaku yang terdapat di dalam diri atau sesuatu yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi kelompok lainnya yang didasari oleh sebuah keinginan dan pencapaian kepemimpinan itu sendiri.

Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Kekuatan (*intensity*) menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha, selain itu disalurkan dalam suatu arahan (*direction*) yang memberikan keuntungan bagi organisasi, dan terdapat dimensi ketekunan (*persistence*) yang mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya dalam mencapai tujuan mereka.

Adapun pengertian motivasi menurut Thoha (2011), yaitu perilaku seseorang itu hakikatnya ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan. Keinginan itu istilah ialah motivasi. Motivasi yang merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu.

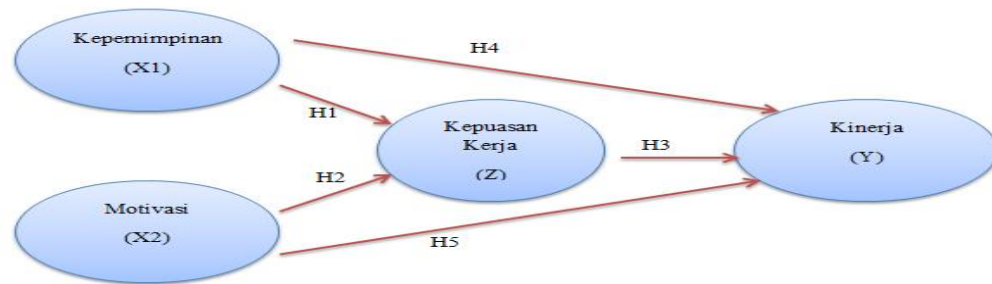
Sunyoto (2013) menyatakan bahwa motivasi adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan kepuasan dirinya pada tipe kegiatan yang spesifik dan arah tersebut positif mendekati objek yang menjadi tujuan.

McClelland (dalam Ridhotullah & Jauhar, 2015) mengemukakan bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh tiga jenis virus sebagai pendorong kebutuhan, yaitu (1) *kebutuhan berprestasi*, dorongan untuk mengungguli, bergulat untuk sukses, (2) *kebutuhan berafiliasi*, keinginan untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan erat, dan (3) *kebutuhan berkuasa*, dorongan untuk memiliki wewenang dan kontrol. Virus tersebut merupakan kondisi jiwa yang mendorong motivasi seseorang.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebuah proses atau keadaan seseorang yang menjadi faktor pendorong untuk melakukan sesuatu. Hal ini bertujuan untuk mencapai beberapa tujuan atau keinginan seseorang dalam melakukan sesuatu tersebut. Selain itu, dengan motivasi seseorang tersebutlah sehingga menimbulkan perilaku dengan mempertimbangkan beragam aspek yang mempengaruhinya melalui kegiatan-kegiatan tertentu atau tindakan-tindakan tertentu.

MODEL PENELITIAN

Kerangka konsep pada penelitian ini digambarkan lebih lanjut pada gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Konsep

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang

Perumusan Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan pernyataan, dugaan, atau jawaban sementara atas pertanyaan dalam rumusan masalah penelitian yang akan diuji dengan data empirik melalui penelitian ini. Adapun hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

H1 Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang.

H2 Ada pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang.

H3 Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang

H4 Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang

H5 Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014), pendekatan kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang bersifat pada positivisme yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Menurut Arikunto (2013), pendekatan kuantitatif ini merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi, wilayah, atau hal-hal lain tanpa mengubah, menambah atau mengadakan manipulasi, kemudian memaparkan apa yang terjadi dalam bentuk laporan penelitian seperti apa adanya.

Adapun metode pengambilan sampel dalam penelitian ini, yaitu dengan *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2014), *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Jenis *nonprobability sampling* yang digunakan, yaitu *sampling jenuh*. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 30 orang karyawan, sedangkan jumlah sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan (30 orang). Penentuan jumlah sampel ini dipilih karena populasi relatif kecil. Pengambilan *sampling* dengan teknik *sampling jenuh* ini memerlukan semua anggota populasi dijadikan sampel.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner. Pada kuesioner tersebut terdapat pernyataan yang berkaitan dengan kinerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan motivasi. Adapun sumber data diperoleh dari karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. Dalam penelitian ini, analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan SmartPLS (*Partial Least Square*) versi 3.2.8. Menurut Garson (2016), analisis *Partial Least Square* (PLS) adalah alternatif untuk regresi OLS, korelasi kanonik, atau pemodelan persamaan struktural berbasis kovarian (SEM) sistem variabel independen dan variabel dependen. Selain itu, PLS dapat menangani beberapa variabel independen, bahkan ketika prediktor menampilkan multikolinieritas dan juga dapat diimplementasikan sebagai model jalur. Hal ini merupakan implementasi yang paling umum digunakan dalam PLS.

Hair dkk. (2017) menyatakan bahwa PLS-SEM adalah teknik estimasi berbasis regresi OLS yang menentukan sifat statistiknya. Metode ini berfokus pada prediksi dari seperangkat hubungan hipotesis tertentu yang memaksimalkan untuk mendeskripsikan varians antara variabel dependen dan variabel independen. Adapun yang diperoleh dari penggunaan *software* PLS tersebut dalam penelitian ini, yaitu pengujian model (*outer model*) dan struktur model (*inner model*). Pengujian *outer model*, meliputi pengujian validitas konvergen,

pengujian validitas deskriminan, pengukuran reliabilitas komposit, pengujian goodness of fit model. Adapun pengujian inner model meliputi, pengujian pengaruh langsung dan pengujian terhadap pengaruh tidak langsung. Di akhir analisis dilakukan pengujian hipotesis yang telah dipaparkan sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Profil Responden

Jenis Kelamin

Tabel 1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Laki-laki	16	53,33
Perempuan	14	46,67
Total	30	100,00

Sumber: Hasil olahan, 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 1 menunjukkan bahwa dari 30 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (53,33%), sedangkan sisanya sebanyak 46,67% responden berjenis kelamin perempuan. Laki-laki sebagai karyawan tersebut menjalani pekerjaannya pada aktivitas yang sifatnya fisik, seperti proses pendistribusian barang, pengadaan barang, pengamanan, dan berkaitan dengan gudang. Adapun perempuan menjalani pekerjaannya di penjualan, administrasi, bagian kasir, dan/ atau keuangan.

Usia

Tabel 2 Usia Responden

Usia	Frekuensi (f)	Persentase (%)
< 20 Tahun	3	10,00
20 - 30 Tahun	22	73,33
> 30 Tahun	5	16,67
Total	30	100,00

Sumber: Hasil olahan, 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 2, menunjukkan bahwa dari 30 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden berusia 20 - 30 Tahun (73,33%), sedangkan sisanya sebanyak 10,00% responden berusia < 20 tahun, dan sebanyak 16,67% responden berusia > 30 tahun. Hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan lebih mendominasi pada usia 20-30 tahun disebabkan karena pada usia tersebut sebagai salah satu usia yang produktif dan dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan yang sifatnya fisik, sehingga dapat memaksimalkan aktivitas di lapangan. Selain itu, pada usia tersebut, karyawan yang baru lulus dalam menempuh studi di jenjang tertentu sebagai salah satu pertimbangan perusahaan.

Tingkat Pendidikan

Tabel 3 Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
SMA	20	66,67
SMK	9	30
S1	1	3,33
Total	30	100

Sumber: Hasil olahan, 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 3, menunjukkan bahwa dari 30 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden berpendidikan SMA (66,67%), sedangkan sisanya sebanyak 30% responden berpendidikan SMK, dan sebanyak 3,33% responden berpendidikan S1. Karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhannya dalam hal pendidikan, yaitu minimal SMA, sehingga standar karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan yang ada di lapangan.

Lama Kerja

Tabel 4 Lama Kerja Responden

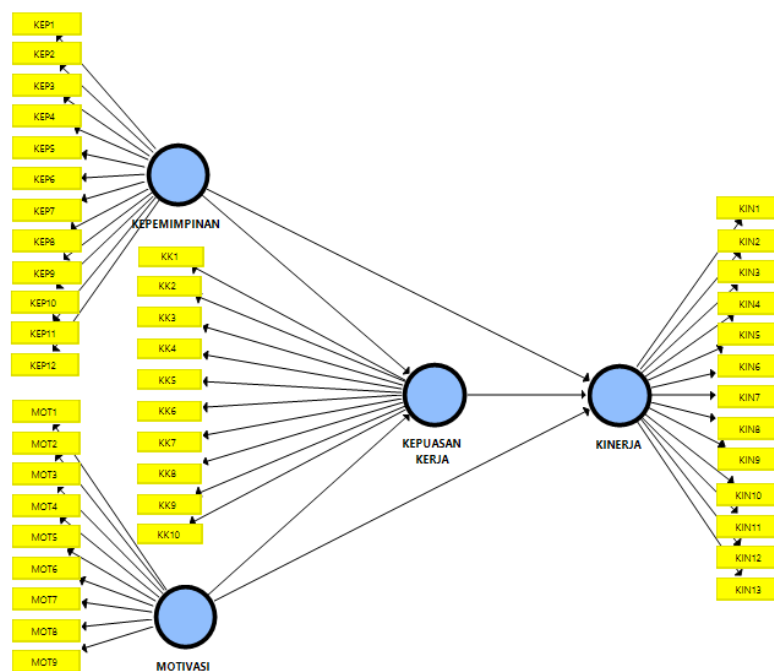
Lama Kerja	Frekuensi (f)	Persentase (%)
< 1 tahun	3	10,00
1 - 3 tahun	22	73,33
> 3 tahun	5	16,67
Total	30	100,00

Sumber: Hasil olahan, 2020

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4, menunjukkan bahwa dari 30 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden telah bekerja antara 1-3 tahun (73,33%), sedangkan sisanya sebanyak 10,00% responden bekerja selama < 1 tahun, dan sebanyak 16,67% responden bekerja selama > 3 tahun. Hal ini sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan, yaitu karyawan yang telah lama bekerja di atas 3 (tiga) tahun ini menunjukkan bahwa karyawan tersebut lebih dapat bertahan dan termasuk kategori yang sangat loyal kepada perusahaan, sehingga karyawan tersebut memiliki pengalaman yang lebih banyak, dan kemampuan dalam mengelola aktivitas pekerjaan yang ada. Adapun karyawan dengan lama bekerja < 1 tahun, karyawan tersebut sebagai karyawan yang kategori pemula yang tentunya masih beradaptasi dengan lingkungan yang ada di perusahaan dan juga masih membutuhkan arahan dan bimbingan dari pimpinan perusahaan.

Analisis SEM-PLS

Dalam penelitian ini, pengaruh variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling – Partial Least Square* (SEM - PLS). Berdasarkan definisi operasional masing-masing variabel penelitian, variabel kepemimpinan diukur dengan 12 indikator, variabel motivasi diukur dengan 9 indikator, variabel kepuasan kerja diukur dengan 10 indikator, dan variabel kinerja diukur dengan 13 indikator, sehingga spesifikasi model PLS yang akan diestimasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2 Spesifikasi Model PLS

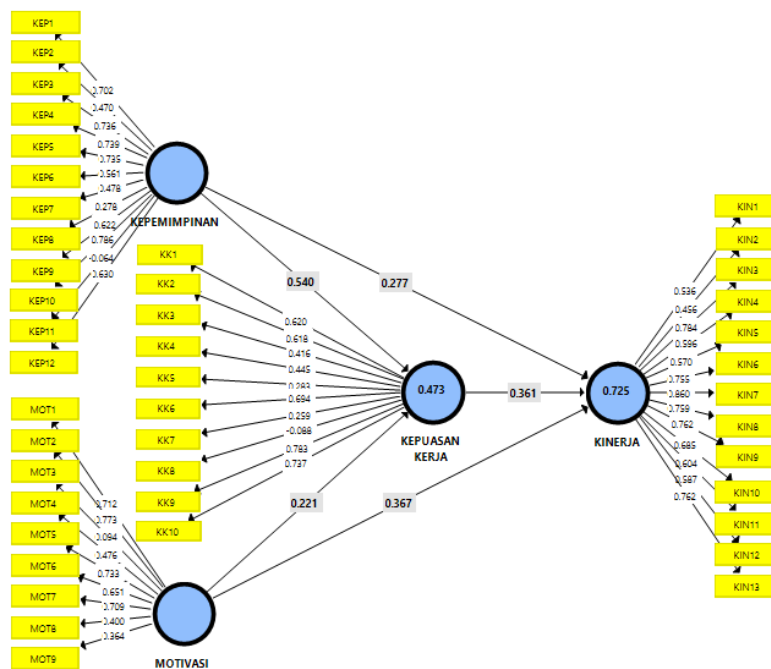
Berdasarkan gambar spesifikasi model PLS pada gambar 2 di atas, seluruh konstruk merupakan konstruk *first order*, sehingga tahap – tahap dalam analisis PLS ini meliputi tahap pengujian outer model, pengujian goodness of fit model, dan pengujian inner model.

Pengujian Outer Model

Berdasarkan gambar spesifikasi model PLS pada gambar 2 di atas, seluruh konstruk merupakan konstruk *first order*, sehingga tahap – tahap dalam analisis PLS ini meliputi tahap pengujian outer model, pengujian goodness of fit model, dan pengujian inner model.

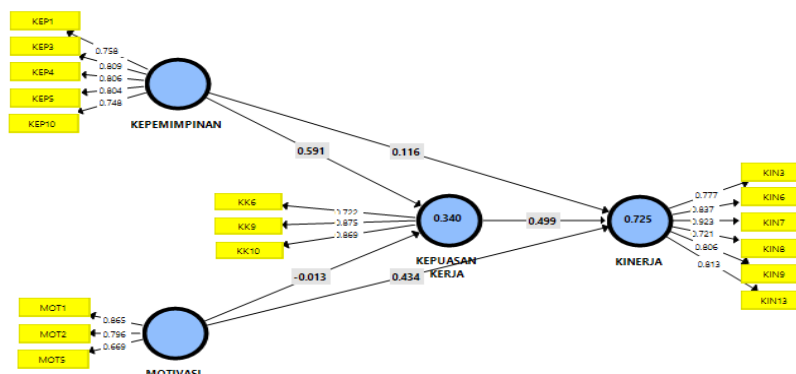
Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Untuk penelitian konfirmatori, batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7, sedangkan untuk penelitian eksploratori, maka batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,6, dan untuk penelitian pengembangan, batas *loading factor* yang digunakan adalah 0,5. Oleh karena penelitian ini merupakan penelitian konfirmatori, maka batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7. Berikut ini adalah hasil estimasi model PLS.



Gambar 3 Hasil Estimasi Model PLS Algorithm

Berdasarkan hasil analisis pada gambar di atas, terdapat cukup banyak indikator tidak valid, sehingga harus dieliminasi dari model. Berikut ini adalah hasil estimasi model setelah indikator tidak valid dikeluarkan dari model.



Gambar 4 Hasil Estimasi Model PLS Algorithm setelah Proses Eliminasi

Berdasarkan hasil analisis PLS pada gambar di atas, nilai AVE seluruh konstruk yang berupa dimensi maupun variabel telah melebihi 0,5 yang menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang disyaratkan.

Pengujian Validitas Deskriminan

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model yang mempunyai *discriminant validity* yang baik, jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal). Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut.

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Deskriminan

	Kepemimpinan	Kinerja	Kepuasan Kerja	Motivasi
Kepemimpinan	0.785			
Kinerja	0.664	0.815		
Kepuasan Kerja	0.583	0.710	0.825	
Motivasi	0.490	0.681	0.307	0.826

Hasil uji validitas deskriminan pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan.

Pengujian Reliabilitas Komposit

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai cronbachs alpha dan nilai composite reliability dari masing-masing konstruk. Nilai composite reliability dan cronbachs alpha yang disarankan adalah lebih dari 0,7, namun pada penelitian pengembangan, batas *loading factor* yang digunakan rendah (0,5), maka nilai composite reliability dan cronbachs alpha rendah masih dapat diterima selama persyaratan validitas konvergen dan validitas deskriminan telah terpenuhi.

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas Komposit

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan	0.846	0.889
Kinerja	0.897	0.922
Kepuasan Kerja	0.760	0.864
Motivasi	0.772	0.866

Hasil uji reliabilitas pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai composite reliability $> 0,7$ dan cronbachs alpha $> 0,7$ yang menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang disyaratkan.

Pengujian Goodness of Fit Model

Setelah dipenuhi validitas dan reliabilitas konstruk pada tahap pengujian outer model, pengujian dilanjutkan pada pengujian goodness of fit model. Fit model PLS dapat dilihat dari nilai SMRM model. Model PLS dinyatakan telah memenuhi kriteria goodness of fit model jika nilai SRMR $< 0,10$ dan model dinyatakan perfect fit jika nilai SRMR $< 0,08$.

Tabel 7 Goodness of Fit Model

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.077	0.077

Hasil uji goodness of fit model PLS pada tabel 7 di atas menunjukkan bahwa nilai SRMR model pada saturated model sebesar 0,077 dan pada estimated model adalah sebesar 0,077. Oleh karena nilai SRMR model baik pada saturated model dan estimated model di bawah 0,10 maka model dinyatakan perfect fit dan layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Pengujian Inner Model

Pengujian inner model meliputi uji signifikansi pengaruh langsung, pengujian pengaruh tidak langsung dan pengukuran besar pengaruh masing –masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Seluruh pengujian ini akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Berdasarkan hasil estimasi model PLS dengan teknik bootstrapping, seluruh jalur signifikan (p value seluruh jalur $< 0,05$). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, maka diperoleh hasil pengujian sebagai berikut,

Nilai p value pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (KEP \rightarrow KK) adalah sebesar 0,000 dengan T sttaistik sebesar 3,403 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,569. Oleh karena nilai p value $< 0,05$ dan T statistik $> 1,96$, serta koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,569, maka H_0 ditolak dan disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang dengan besar pengaruh sebesar 56,9%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Nilai p value pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja (MOT → KK) adalah sebesar 0,435 dengan T statistik sebesar 0,165 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,028. Oleh karena nilai p value > 0,05 dan T statistik < 1,96, maka H_0 tidak ditolak, dan disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang dengan besar pengaruh 40,4%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi bukan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan.

Nilai p value pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (KK → KIN) adalah sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 3,863 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,473. Oleh karena nilai p value < 0,05 dan T statistik > 1,96, serta koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,473, maka H_0 ditolak, dan disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang sebesar 47,3%. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerjanya.

Nilai p value pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (KEP → KIN) adalah sebesar 0,146 dengan T statistik sebesar 1,054 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,166. Oleh karena nilai p value > 0,05 dan T statistik > 1,96, maka H_0 tidak ditolak, dan disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang.

Nilai p value pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan (MOT → KIN) adalah sebesar 0,002 dengan T statistik sebesar 2,896, dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,455. Oleh karena nilai p value < 0,05 dan T statistik > 1,96, serta koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,455, maka H_0 ditolak dan disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang dengan besar pengaruh sebesar 45,5%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi karyawan, maka semakin tinggi kinerjanya.

Dalam penelitian ini, variabel kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dengan dimediasi kepuasan kerja, maka dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung, diperoleh hasil sebagai berikut,

Nilai p value pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (KEP → KK → KIN) adalah sebesar 0,007 dengan T statistik sebesar 2,461 dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,269. Oleh karena nilai p value < 0,05, T statistik > 1,96, dan koefisien jalur positif, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja dengan dimediasi oleh variabel kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Nilai p value pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (MOT → KK → KIN) adalah sebesar 0,430 dengan T statistik sebesar 0,177. Oleh karena nilai p value > 0,05, T statistik < 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi akan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja tanpa harus dimediasi oleh kepuasan kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang dengan besar pengaruh sebesar 56,9%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan di perusahaan tersebut, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Alam & Monica (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan menunjukkan arah hubungan positif dengan kepuasan kerja. Selain itu, sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Muwaffaq dkk. (2020) yang membuktikan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Herman & Nasruji (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan bersifat positif. Selain itu, sejalan juga dengan penelitian Yanoto (2018) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan.

Situasi organisasi dengan kepemimpinan akan membuat karyawan selalu termotivasi untuk bekerja lebih dari yang diharapkan, dan selalu bergairah dalam bekerja karena mereka percaya akan ada perubahan yang lebih baik pada masa depan mereka. Kuatnya pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan ini disebabkan oleh karakteristik pemimpin yang peduli pada kemampuan karyawan yang heterogen. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik dapat menginspirasi para pengikutnya dan dapat mengesampingkan kepentingan pribadi

mereka demi kebaikan organisasi, dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap diri para pengikutnya. Selain itu, pemimpin itu juga menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran mereka atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi mereka untuk bekerja keras guna mencapai tujuan dan kepuasan kerja secara bersama-sama.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan tidak disebabkan oleh tinggi rendahnya motivasi, akan tetapi disebabkan karena kualitas kepemimpinan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Andani & Ardana (2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Astuti & Surya (2020) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Juniari dkk. (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendekatan teori kepuasan yang menekankan pada konsep isi, yaitu aspek kebutuhan sebagai faktor yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan motivasi seseorang. Pendukung pendekatan ini, seperti Maslow, Aldelfer, McGregor, Herzberg, dan McClelland yang beranggapan bahwa kebutuhan merupakan variabel yang dipandang sebagai penggerak munculnya motivasi. Pada pendekatan tersebut menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki, maka kepuasan kerja yang diperoleh juga akan semakin tinggi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang sebesar 47,3%. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Angin dkk. (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Putra & Surya (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Selain itu, sesuai dengan hasil penelitian Dewi & Frianto (2020) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan yang dikemukakan WIBowo (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap apresiatif yang tinggi terhadap organisasi perusahaan, sebaliknya jika seseorang tidak merasakan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap perusahaannya, maka akan berdampak negatif bagi organisasi perusahaan tersebut. Apabila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi, maka akan mempengaruhi produktivitas dan efektivitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Kepemimpinan akan berpengaruh pada baiknya kinerja karyawan, apabila kepemimpinan di perusahaan tersebut dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Muizu dkk. (2017) yang menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, tidak sesuai dengan hasil penelitian Nawoseing'ollan & Roussel (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kunci untuk kinerja karyawan yang baik karena dapat mengkoordinasikan pemanfaatan sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan pendapat Hughes dkk. (2012) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan, serta membujuk pengikutnya untuk tidak mendahulukan kepentingan diri-sendiri demi organisasi, sehingga pengaruh kepemimpinan berdampak pada sikap karyawan terhadap kinerja yang lebih baik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang dengan besar pengaruh sebesar 45,5%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi karyawan, maka semakin tinggi kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Wasiman (2018) yang telah membuktikan bahwa terhadap pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, sejalan dengan hasil penelitian Elqadri dkk. (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Hanifah dkk. (2014) yang menyatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan McClelland dalam Sunyoto (2013) yang menyatakan bahwa motivasi adalah suatu perubahan energi dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan, dan reaksi untuk mencapai tujuan. Perubahan energi dalam diri seseorang itu dapat berbentuk suatu aktivitas nyata berupa kegiatan fisik. Karena seseorang mempunyai tujuan dalam aktivitasnya, ia mempunyai motivasi yang kuat untuk mencapainya dengan segala upaya yang dapat dilakukannya. Tingginya motivasi ini akan dapat meningkatkan kinerja seseorang.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut. **1).** Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan di perusahaan tersebut, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. **2).** Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan tidak disebabkan oleh tinggi rendahnya motivasi. **3).** Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerjanya. **4).** Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. **5).** Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi karyawan, maka semakin tinggi kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

Alam, I. A., & Monica, L. T. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 242–265.

Andani, N. L. S., & Ardana, I. K. (2020). The Role of Work Satisfaction Mediates The Effect of Work Motivation on Employee Performance Logo House Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(2), 45–51.

Angin, M. R. P., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Effect of Quality of Work Life and Work Engagement to Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in PT Mopoly Raya Medan. *International Journal of Research and Review*, 7(2), 72–78.

Arikunto, S. (2013). *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta.

Astuti, N. K. S. D., & Surya, I. B. K. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(1), 1–20.

Azeem, S. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Journal of Psychology*, 1(4), 295–299.

Dewi, N. C. K., & Frianto, A. (2020). Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 408–416.

Elqadri, Z., Priyono, P., Suci, R., & Chandra, T. (2015). Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees—PT. Kurnia Wijaya Various Industries. *International Education Studies*, 8(10), 183–192.

Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Statistical Publishing Associates.

Gomes, F. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication.

Hanifah, H., Susanthi, N., & Setiawan, A. (2014). The Effect of Leadership Style on Motivation to Improve the Employee Performance. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, 1(3), 221–226.

Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Herman, H., & Nasruji, N. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Lion Mentari Airlines. *Jurnal Dimensi*, 7(3), 454–480.

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2012). *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman* (Terjemahan Putri Iva Izzati). Salemba Humanika.

Juniari, N. K. E., Riana, I. G., & Subudi, M. (2015). Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(11), 823–840.

Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada.

Mangkunegara, A. P. (2007). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.

Martoyo, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.

Muizu, W. O. Z., Irfan, M., & Kaltum, U. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Deekey Shoes Garage. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 4(2), 272–294.

Muwaffaq, A., Amar, M. Y., & Mardiana, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan). *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 3(1), 49–61.

Nawoseing'ollan, D., & Roussel, J. (2017). Influence of Leadership Styles on Employees' Performance: A Study of Turkana County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7), 82–98.

Northouse, P. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Terjemahan Ati Cahayani). PT Indeks.

Purnadi. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan Perbankan di Purwokerto. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Media Ekonomi*, 16(1), 207–219.

Putra, I. M. A., & Surya, I. B. K. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Toyota Auto 2000 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 405–425.

Rahadi, D. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Tunggal Mandiri Publishing.

Ridhotullah, S., & Jauhar, M. (2015). *Pengantar Manajemen*. Prestasi Pustaka Publisher.

Rivai, R., & Sagala, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers.

Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Manajemen* (Terjemahan Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera). Erlangga.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Perilaku Organisasi* (Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait). Salemba Empat.

Shintia, N., & Rachmiyati. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja PNS pada Politeknik Negeri Banjarmasin. *Jurnal Intekna*, 16(2), 101–200.

- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2013). *Teori, Kuesioner, dan Proses Analisis Data Perilaku Organisasional*. Center of Academic Publishing Service.
- Thoha, M. (2011). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali Pers.
- Uha, I. N. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Prenadamedia Group.
- Wasiman. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Batam. *Jurnal Akrab Juara*, 3(1), 18–30.
- Wibowo, W. (2014). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Yanoto, A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi dan Kinerja Karyawan PT Nutrifood Indonesia di Surabaya. *Jurnal Agora*, 6(1), 1–10.