

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Industri Otomotif

Sonny Taufan ¹⁾ Astriyani Sandya Paramita ²⁾ Mujiyono ³⁾ Shintia Islamiati ⁴⁾

¹⁾²⁾³⁾⁴⁾ Politeknik STMI Jakarta
Jalan Jl. Letjen Suprpto No.26, Jakarta 10510
Email: sonny.taufan@gmail.com

Abstract: The purpose of this study was to determine the direct and indirect effect of leadership style and work motivation variables on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at Plaza Toyota Citereup Branch. The independent variables in this study are leadership style (X1) and work motivation (X2), the intervening variable is job satisfaction, and the dependent variable is employee performance. The population used was 42 respondents using the saturated sample method. The data analysis techniques used in this research are instrument feasibility test, path requirements test, path analysis, coefficient of determination, T test and Sobel test. The application used is SPSS version 24. The results of the T test prove that the independent variable affects the intervening variable and the dependent variable, this is evidenced by the value of t count > table. The results of the Sobel test prove that the variables of leadership style and work motivation affect employee performance through job satisfaction, as evidenced by the p-value <0.05.

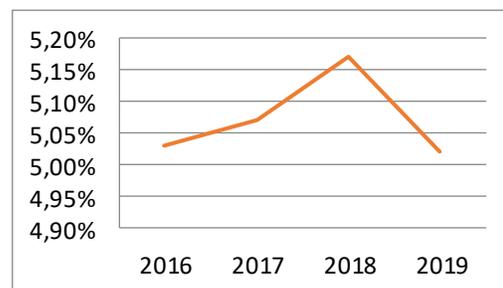
Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance, Automotive Industry

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Plaza Toyota Cabang Citereup. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2), variabel interveningnya adalah kepuasan kerja, dan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Populasi yang digunakan adalah 42 responden dengan menggunakan metode sampel jenuh. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji kelayakan instrumen, uji persyaratan jalur, analisis jalur, koefisien determinasi, uji T dan uji Sobel. Aplikasi yang digunakan adalah SPSS versi 24. Hasil uji T membuktikan bahwa variabel bebas berpengaruh terhadap variabel intervening dan variabel terikat, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung > tabel. Hasil uji Sobel membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dibuktikan dengan nilai p-value < 0,05.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Industri Otomotif

I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2019 lebih rendah dibandingkan tahun 2018 hal ini dibuktikan dengan Badan Pusat Statistik (BPS) yang merilis pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 5,02% secara tahunan (year on year) sepanjang 2019.



Gambar 1. Grafik pertumbuhan ekonomi industri

Memburuknya tingkat perekonomian Indonesia salah satunya dikarenakan kualitas sumber daya manusia yang masih rendah. Untuk mendorong ekonomi yang lebih pesat, penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Menurut data Human Development Index (HDI) yang dirilis pada tahun 2019 kualitas sumber daya manusia Indonesia masih berada di peringkat menengah jika dibandingkan negara tetangga. Bappenas menyebutkan Indeks Modal Manusia atau Human Capital Index (HCI) Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara-negara lain. Tak hanya dibandingkan dengan negara maju, Indonesia bahkan tertinggal jauh dari negara-negara Asean. Indeks modal manusia Indonesia pada tahun 2018 sebesar 0,53 atau berada pada peringkat 87 dari 157 negara.

Sumber daya manusia adalah kemampuan potensial yang dimiliki oleh manusia yang terdiri dari kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan baik terdiri dari teknis maupun manajerial. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang maksimal. Untuk mencapai kinerja yang memuaskan diperlukan kemampuan profesional yaitu melalui beberapa tahapan atau kondisi. Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup baik individual maupun perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting yaitu upaya pemberdayaan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja (prestasi kerja) dapat diartikan sebagai hasil baik dari segi kualitas ataupun kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dapat bergantung pada kemampuan seseorang itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Faktor lainnya adalah motivasi kerja. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi dan sebaliknya. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga dapat menjadi faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, gaya kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan

perwujudan tingkah laku seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Disamping motivasi dan gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan pun mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan karyawan merupakan bagian integral dari kualitas kerja dalam semua organisasi. Hal ini berdasarkan sikap karyawan, perilaku mereka, dan kepuasan mereka, tergantung bagaimana mereka akan melakukan pekerjaan yang memiliki dampak langsung pada kinerja dan keberhasilan organisasi.

Keberhasilan organisasi dalam memperoleh tujuan dan sasaran tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinan mereka. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat, manajer dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, komitmen dan kinerja. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja menjadi rendah sehingga tujuan perusahaan maka tingkat kinerja akan semakin tinggi. Selain itu, keberhasilan organisasi juga dapat diwujudkan jika semua karyawannya memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga menciptakan loyalitas kepada perusahaan.

Industri otomotif saat ini sedang menjadi perhatian khusus dikalangan masyarakat. Hal ini menyebabkan perusahaan otomotif perlu memiliki sumber daya manusia yang baik guna melayani masyarakat. Tunas Toyota adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang variabel otomotif sebagai penyedia kendaraan roda empat, pelayanan service dan suku cadang. Tunas Toyota merupakan salah satu dealer resmi di bawah naungan PT. Tunas Ridean Tbk. Dalam pelaksanaan kegiatan usahanya tentu saja karyawan harus bekerja dengan baik dan semaksimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan mencapai kinerja yang maksimal.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Plaza Toyota Cabang Citereup. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, peneliti membuat riset kecil dengan membuat pra kuesioner yang disebar kepada karyawan Plaza Toyota Cabang Citereup pada bulan Juli 2021. Adapun untuk hasil pra kuesioner yang di

dapat setelah 2 minggu di sebar dapat dilihat pada Tabel 1.2. di bawah ini:

Tabel 2. Hasil Pra Kuesioner

No	Pernyataan	Jawaban (%)		Pegawai	Target (%)
		Ya	Tidak		
1	Pimpinan memberikan solusi jika bawahannya bertanya terkait masalah pekerjaan	50	50	28	100
2	Pimpinan menerima dan memperhatikan masukan dari bawahan untuk menyusun tugas kerja	43	57	28	100
3	Pimpinan memberikan penjelasan tentang suatu keputusan secara terperinci	46	54	28	100
4	Kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban kerja	43	54	28	100
5	Pengabdian selama bekerja diakui oleh atasan dan rekan kerja	43	57	28	100
6	Kondisi lingkungan kerja nyaman dan kondusif	61	39	28	100
7	Kesempatan promosi jabatan diberikan kepada karyawan berprestasi	47	46	28	100
8	Perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan yang berprestasi	43	57	28	100
9	Kesempatan berkreasi dalam melakukan pekerjaan diterima oleh perusahaan	50	50	28	100

Berdasarkan data Tabel 2. pernyataan nomor 1-3 termasuk dalam indikator gaya kepemimpinan yaitu intruksi dan menjual ide, pernyataan nomor 4-6 termasuk dalam indikator Motivasi yaitu kompensasi yang memadai, keinginan untuk memperoleh pengakuan, kondisi lingkungan kerja, dan pernyataan nomor 7-9 termasuk dalam indikator kepuasan kerja yaitu promosi, pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan hasil yang didapat ternyata belum sesuai dengan yang diharapkan karyawan hal ini dilihat dari banyaknya pegawai yang memberikan kecenderungan jawaban tidak pada item pernyataan pra kuesioner nomor 2,3,4,5,8 dan 9. Hasil pra kuesioner tersebut menunjukkan bahwa adanya penurunan gaya kepemimpinan, motivasi kerja karyawan, dan kepuasan kerja sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan.

Begitu pentingnya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan sehingga telah banyak dilakukan penelitian sebelumnya. Penelitian-penelitian sebelumnya banyak dilakukan pada perusahaan di bidang jasa seperti perbankan, asuransi dan juga otomotif. Oleh karena itu, terdapat ketertarikan untuk meneliti pada perusahaan manufaktur otomotif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Marzuqi (2018, p. 63), Ilham (2018, p. 5), Hajiali et al. (2022), Choiriyah et al. (2021), Hilmaya et al. (2021), Irwan et al. (2020), dan Qomariah et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya konsistensi dalam hasil penelitian.

Hasil penelitian yang dilakukan Langi et al. (2015) menunjukkan hasil yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan hasil penelitian sebelumnya. Berdasarkan adanya kesenjangan hasil penelitian sebelumnya dan fenomena yang ada pada Plaza Toyota Cabang Citereup, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* pada Industri Otomotif.

II. METODE PENELITIAN

Menjelaskan teori pendukung, kronologis Pengumpulan data Menurut Lokasi penelitian ini di Plaza Toyota Cabang Citereup yang beralamat di Jalan Mayor Oking No. 19, Kecamatan Citeureup, Kota Bogor Jakarta Pusat dengan waktu penelitian sejak April 2021 hingga September 2021. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan adalah data hasil kuisioner penelitian dengan menggunakan skala Likert (1-5). Data sekunder dalam penelitian ini seperti buku, jurnal, data perusahaan dan data dari pihak resmi. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 42 karyawan Plaza Toyota Cabang Citereup. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan karena peneliti ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Dalam penelitian ini semua populasi adalah semua sampel sebanyak 42 orang karyawan Plaza Toyota Cabang Citereup.

Suryati dan Sudarso (2016) menyebutkan tipe validitas yang digunakan adalah validitas konstruk yang menentukan validitas dengan cara mengkorelasikan skor yang diperoleh masing-masing item yang dapat berupa pertanyaan maupun pernyataan dengan skor totalnya. Skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan semua skor item. Korelasi antar skor item dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik. Bila ternyata skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut mempunyai validitas.

Data yang diambil menggunakan kuesioner dibagikan kepada 42 responden. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Plaza Toyota Cabang Citereup. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu Non-Probability Sampling dengan sampel jenuh. Dalam laporan ini akan disajikan data mengenai profil responden yang terdiri atas jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja pada Plaza Toyota Cabang Citereup.

Rialdi (2016) menyebutkan uji normalitas yaitu pengujian yang digunakan untuk menentukan apakah suatu set data sudah sesuai dimodelkan oleh distribusi normal atau tidak, atau untuk menghitung seberapa besar kemungkinan variabel acak sudah terdistribusi secara normal. Beberapa contoh pengujian asumsi normalitas klasik diantaranya uji

normalitas Chi kuadrat, uji normalitas liliefors, uji normalitas kalmogorov smirnov, dan shapiro wil (SPSS). Namun dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji liliefors. Stang (2017) menyatakan suatu diagram jalur akan sangat membantu di dalam menganalisis dan menginterpretasikan hubungan yang dihipotesiskan. Oleh karena itu sebelum menganalisis jalur, peneliti sudah mempunyai teori atau hipotesis terlebih dahulu terhadap model atau diagram jalur, Menurut Baron dan Kenny (dalam Riyanto & Hatmawan, 2020, p. 219) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independent dan variabel dependent. Uji intervening dengan analisis jalur akan menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan melalui variabel intervening. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel.

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan hubungan pengaruh tidak langsung variabel independent (X) kepada variabel dependent (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dapat dihitung dengan cara mengkalikan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Total ada 42 karyawan yang berpartisipasi. Terbanyak adalah laki-laki (78,6%), kemudian wanita (21,4%). Mereka memiliki kelompok umur yang berbeda-beda, 18-24 tahun (40,4%), berkisar antara 25-30 tahun (30,9%), berkisar antara 31-35 tahun (9,5%), dan lebih dari 35 tahun (19%). Tingkat pendidikan dari responden terbanyak berasal dari SMK 47,6%, kedua berasal dari S1 (30,9%), sisanya berasal dari Diploma (14,3%), S2 (4,8%) dan SMA (2,4%). Dan responden paling lama bekerja sebanyak (50%) bekerja 1-3 tahun, disusul (33,3%) bekerja 4-5 tahun sisanya >5 tahun bekerja sebanyak (14,3%), sedangkan yang paling kecil bekerja di bawah 1 tahun.

Tabel 1 Uji R Square dan Coefficients

Model	R Square	Error	Std. Coefficients
Substruktur 1	0,774	0,475	0,482
Substruktur 2	0,884	0,340	0,200

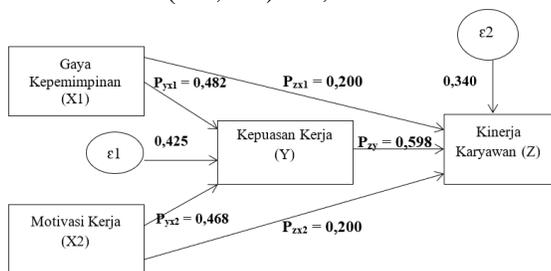
Tabel 2

Perhitungan Diagram Jalur

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
X1	0,200	0,200	0,288	0,488
X2	0,200	0,200	0,279	0,479
Y	0,598	0,598	-	0,598
ϵ_1	0,475	0,226	-	-
ϵ_2	0,340	0,116	-	-

Berdasarkan analisis data pada substruktur 1 diperoleh R Square adalah sebesar 0,774, hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 77,4% sementara sisanya 22,6% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Berdasarkan perhitungan *Standardized Coefficient* diperoleh, besaran pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,482 atau 48,2% dan besaran pengaruh parsial dan langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,468% atau 46,8%. Sementara itu untuk nilai ϵ_1 dapat dicari dengan rumus $\epsilon_1 = \sqrt{(1-0,774)} = 0,475$.

Berdasarkan analisis data pada substruktur 2 diperoleh R Square adalah sebesar 0,884 hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 88,4% sementara sisanya 11,6% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Berdasarkan perhitungan *Standardized Coefficient*, besaran pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,200 atau 20%, besaran pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,200 atau 20%, besaran pengaruh parsial dan langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,598 atau 59,8%. Sementara itu untuk nilai ϵ_2 dapat dicari dengan rumus $\epsilon_2 = \sqrt{(1-0,884)} = 0,340$.



Gambar 2 Diagram Jalur Lengkap

Dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel X1 dan X2 terhadap Z lebih besar yaitu sebesar 0,288 dan 0,279 dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar 0,200. Dengan demikian dapat diartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan berdampak terhadap kinerja karyawan.

Uji Hipotesis

Uji T adalah uji untuk mengetahui apakah variabel independent berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependennya. Kriteria uji t adalah dengan membandingkan thitung dengan t tabel, apabila thitung > t tabel maka variabel independent berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen.

Tabel 3 Uji T

Model		t Hitung	t Tabel	Sig.
Substruktur 1	X1 --> Y	4,436	2,0226	0,000
	X2 --> Y	4,311	2,0226	0,000
Substruktur 2	X1 --> Z	2,070	2,0423	0,045
	X2 --> Z	2,097	2,0423	0,043
	Y --> Z	5,161	2,0423	0,000

Berdasarkan tinjauan komprehensif dari literatur yang relevan, penelitian ini mengusulkan model struktural hubungan di antara sejumlah domain berbeda di dunia bisnis saat ini, Nilai t hitung > t tabel yaitu 4.436 > 2.0226 berarti gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin efektif gaya kepemimpinan seorang pemimpin, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang efektif dan memiliki gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan efek positif bagi karyawan dalam memotivasi dan memberikan contoh yang baik sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja

karyawan. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Plaza Toyota Cabang Citereup” (H1) diterima.

Nilai t hitung $>$ t tabel yaitu $4.311 > 2.0226$ berarti motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja. Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Jika motivasi kerja karyawan kuat, maka karyawan tersebut akan bekerja dengan giat. Karyawan yang bekerja keras menunjukkan bahwa mereka bekerja dengan senang hati yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dalam bekerja. Oleh karena itu, semakin tinggi motivasi kerja maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi pula. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan bahwa “Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Plaza Toyota Cabang Citereup” (H2) diterima.

Nilai t hitung $>$ t tabel yaitu $2.070 > 2.0243$ berarti gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin, maka semakin baik pula kinerja karyawannya. Hal ini dikarenakan pemimpin merupakan teladan bagi bawahannya. Jika Tindakan pemimpin baik maka kinerja karyawannya akan baik juga. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan Plaza Toyota Cabang Citereup” (H3) diterima.

Nilai t hitung $>$ t tabel yaitu $2.097 > 2.0243$ berarti motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi karyawan akan semakin meningkat kinerjanya. Jika karyawan telah termotivasi, maka mereka akan melakukan pekerjaan semaksimal mungkin. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan bahwa “Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan Plaza Toyota Cabang Citereup” (H4) diterima.

Nilai t hitung $>$ t tabel yaitu $5.161 > 2.0243$ berarti kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin puas

seorang karyawan maka semakin meningkat pula kinerjanya. Hal ini dikarenakan semakin puas seorang karyawan, mereka akan melakukan pekerjaannya dengan rasa senang dan pekerjaan sesuai dengan target sehingga kinerja karyawannya akan semakin meningkat pula. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan bahwa “Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan Plaza Toyota Cabang Citereup” (H5) diterima.

Hasil tabel uji sobel menggunakan Sobel Calculate Online menunjukkan p -value $0,00078867 < 0,05$ nilai signifikansi α (5%) maka dapat disimpulkan bahwa variabel Y (Kepuasan Kerja) dapat memediasi X1 (Gaya Kepemimpinan) terhadap Z (Kinerja Karyawan). Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Plaza Toyota Cabang Citereup” (H6) diterima.

Hasil uji sobel Sobel Calculate Online menunjukkan p -value $0,0009436 < 0,05$ nilai signifikansi α (5%) maka dapat disimpulkan bahwa variabel Y (Kepuasan Kerja) dapat memediasi X2 (Motivasi Kerja) terhadap Z (Kinerja Karyawan). Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Semakin motivasi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut sehingga memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu Hipotesis yang menyatakan bahwa “Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Plaza Toyota Cabang Citereup” (H7) diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Marzuqi (2018, p. 63), Ilham (2018, p. 5), Hajiali et al. (2022), Choiriyah et al. (2021), Hilmaya et al. (2021), Irwan et al. (2020), Qomariah et al. (2022) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

IV. SIMPULAN

Kepuasan kerja menjadi variabel yang memiliki pengaruh dominan yaitu dengan koefisien jalur sebesar 0,598. Peneliti memberikan saran agar perusahaan dapat terus meningkatkan indikator kepuasan kerja agar meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel gaya kepemimpinan didapatkan nilai terendah pada item penjelasan keputusan dari pimpinan, sebaiknya pemimpin lebih jelas dalam memberikan suatu keputusan. Dengan demikian akan meminimalisir misscommunication antara pemimpin dengan karyawan yang akan berpengaruh meningkatnya kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian pada variabel motivasi didapatkan nilai terendah pada indikator kondisi lingkungan kerja, sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan lingkungan kerja seperti fasilitas, kebersihan, kenyamanan dan menjaga hubungan antar karyawan yang harmonis. Ketika tempat bekerja nyaman dan rekan kerja saling peduli satu sama lain tentunya hal ini akan memudahkan karyawan dalam bekerja baik dalam pelaksanaan kerja ataupun komunikasi, hal ini tentu akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian pada variabel kepuasan kerja didapatkan nilai terendah pada indikator Merasa senang dengan tingkat kemajuan karir karyawan, sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan jenjang karir karyawan karena dengan adanya jenjang karir yang baik dan terencana tentunya karyawan akan bersemangat dan melakukan pekerjaan dengan baik dan tentunya hal ini akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Tidak diragukan lagi, penelitian kali ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu disoroti. Penelitian dilakukan pada karyawan bagian service Plaza Toyota Cabang Citereup. Data yang digunakan merupakan data tahun 2019 dan 2020. Aspek yang diteliti ialah pengaruh pada satu variabel terhadap variabel lainnya tanpa harus menambahkan variabel lain untuk dijadikan bahan penelitian. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Saran untuk penelitian selanjutnya agar dapat mengembangkan variabel-variabel lainnya diluar dari variabel penelitian ini yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan agar perusahaan lebih dapat

mengetahui dan meningkatkan atau memperbaiki indikator dari variabel yang berdampak terhadap kinerja karyawan.

V. DAFTAR RUJUKAN

- [1] Abdullah, M. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Aswaja.
- [2] Abdullah, M. (2018). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. (B. R. Hakim, Ed.) Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- [3] Choiriyah, C., Djazuli, A., Indah, S., Anggeraini, D. U., & Ulfa, F. A. (2021). The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline against Employee Performance in the Regional Secretariat Ogan Komering Ulu (OKU) Regency South Sumatra. *International Journal of Business, Management and Economics*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.47747/ijbmer.v2i1.199>
- [4] Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational Behavior. In *Improving Performance And Commitment In The Workplace, Fourth Edition* (p. 99). Newyork: McGraw-Hill Education.
- [5] Dewanggi, A., & Runing, H. S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Bisnis & Manajemen*, 16(1), 52.
- [6] Djunaedi, N. (2017). *Manajemen Kinerja*. Sleman: Deepublish.
- [7] Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. (R. Fachruddin, Ed.) Jakarta: Mitra Wacana Media.
- [8] Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- [9] Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. (B. Seda, Ed.) Yogyakarta: CAPS.
- [10] Hilmaya, M. P., Mursinto, B., & Sarsono. (2021). Employee Performance is Reviewed from Leadership Style, Motivation, Job Satisfaction and Work Environment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(3), 1–13.
- [11] Ilham, R. (2018). Dampak Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
- [12] Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.2007>
- [13] Jurdi, F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Intrans Publishing.

- [14] Langi, S. R., Saerang, D. P. E., & Worang, F. G. (2015). the Impact of Leadership Style , Work Motivation , and Job Satisfaction on Employee Performance (Bank Bni Kawangkoan Branch). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(05), 473–484.
- [15] Marzuqi, A. S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. 63.
- [16] Nawawi, H. (2018). *Evaluasi dan Manjemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- [17] Priyatno, D. (2016). *Belajar ALat Analisis Data dan Cara Pengolahannya Dengan SPSS*. Yogyakarta: Gaya Media.
- [18] Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Gava Media.
- [19] Putrawan, I. M. (2017). *Pengujian Hipotesis Dalam Penelitian-Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- [20] Qomariah, N., Lusiyati, Nursaid, & Martini, N. N. P. (2022). Motivation in Improving Employee Performance: With Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 608–628. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/2841/1803>
- [21] Rialdi, E. (2016). *Statistika Penelitian: Analisis Manual dan IBM SPSS*. (A. Prabawati, Ed.) Yogyakarta: Andi.
- [22] Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2007). *Cara Menggunakan Dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. (Warsiman, Ed.) Bandung: Alfabeta.
- [23] Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*. Yogyakarta: Deepublish.
- [24] Samsuddin, H. (2018). *Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi*. Sidoarjo: Indomedia Pustala.
- [25] Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. (D. Sumayyah, Ed.) Bandung: Revika Aditama.
- [26] Siregar, S. (2018). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [27] Stang. (2017). *Aplikasi Statistik Multivariat Dalam Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- [28] Sugiono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- [29] Sule, E. T., & Priansa, D. J. (2018). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Anna, Ed.) Bandung: PT Refika Aditama.
- [30] Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. (P. Christian, Ed.) Yogyakarta: Andi Offset.
- [31] Suryati, L., & Sudarso, A. (2016). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Deepublish.
- [32] Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- [33] Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (Kelima ed.). Depok: PT RajaGrafindo.
- [34] Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*. (M. R. Al Arif, Ed.) Depok: PT RajaGrafindo Persada.