

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI VARIABEL  
KEPUASAN KERJA DI PT. XL AXIATA REGION SURABAYA**

Oleh:

**Ifyar Adhita Yahya<sup>1</sup>**  
**Christina Ekawati<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

**Email :**

ifyaryahya@gmail.com<sup>1</sup>  
christinaekawati9@gmail.com<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership and motivation on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable in employees of PT. XL Axiata Region Surabaya. Employee performance is a crucial aspect in achieving company goals, and is influenced by various internal factors such as leadership style and work motivation. This study uses a quantitative approach with a survey method. Data was collected through the distribution of questionnaires to 100 respondents who were permanent employees of the company, and analyzed using Partial Least Square (PLS) through SmartPLS software. The results of the study show that transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance. Motivation has also been shown to have a positive influence on job satisfaction and indirectly improve employee performance. In addition, job satisfaction acts as a partial mediator in the relationship between transformational leadership and motivation to employee performance. These findings confirm the importance of the role of inspirational leaders and the fulfillment of work motivation in creating a satisfying and productive work environment.*

**Keywords:** *Employee Performance, Job Satisfaction, Motivation, Transformational Leadership,*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. XL Axiata Region Surabaya. Kinerja karyawan merupakan aspek krusial dalam pencapaian tujuan perusahaan, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal seperti gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 100 responden yang merupakan karyawan tetap perusahaan, dan dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS) melalui software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Motivasi juga terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya peran pemimpin yang inspiratif serta pemenuhan motivasi kerja dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan produktif.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Motivasi

## **A. PENDAHULUAN**

Dalam era persaingan global yang semakin ketat, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkinerja tinggi agar mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu indikator penting dalam keberhasilan organisasi adalah kinerja karyawan, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal.

PT. XL Axiata Region Surabaya merupakan perusahaan swasta pertama di Indonesia yang bergerak dibidang telekomunikasi yang mulai aktif beroperasi pada tanggal 8 Oktober 1996. Saat ini PT. XL Axiata Region Surabaya membagi 5 wilayah kerja operasional dan bisnis, yaitu Wilayah Barat (West Region), Wilayah Pusat (HQ dan Jabodetabek), Wilayah Tengah (Central Region) Wilayah Timur (East Region) dan Wilayah Utara (North Region). Wilayah Barat meliputi pulau Sumatera dan sekitarnya. Wilayah pusat meliputi HQ dan Jabodetabek, Wilayah Central meliputi Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jogjakarta, dan pulau Kalimantan. Wilayah timur meliputi Jawa Timur, Bali, NTB dan NTT. Sedangkan untuk wilayah utara meliputi Sulawesi dan Papua.

PT. XL Axiata Region Surabaya, sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terkemuka, menghadapi tuntutan untuk beradaptasi secara cepat dan tepat terhadap dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah. Dalam konteks tersebut, kebutuhan akan sumber daya manusia yang adaptif menjadi krusial, khususnya individu yang mampu merespons perubahan dengan cepat serta memiliki kompetensi yang selaras dengan strategi pengembangan perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, perusahaan juga dihadapkan pada tantangan untuk secara berkelanjutan meningkatkan kinerja karyawan dan memperkuat daya saing,

terutama dalam menghadapi intensitas persaingan yang tinggi di industri telekomunikasi yang semakin dinamis dan kompetitif.

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamis, setiap perusahaan dituntut untuk mampu mengelola tekanan kompetitif secara strategis agar dapat mempertahankan eksistensinya di pasar. Upaya untuk memenangkan persaingan tersebut menuntut peningkatan daya saing yang berkelanjutan, di mana salah satu elemen kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan adalah kualitas sumber daya manusia, khususnya karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan motivasi kerja yang kuat merupakan aset strategis bagi perusahaan, karena mereka memainkan peran sentral dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks transformasi organisasi yang tengah dijalankan oleh PT. XL Axiata Region Surabaya, perusahaan telah mengimplementasikan strategi keberlanjutan yang menitikberatkan pada penguatan kapasitas sumber daya manusia. Pembangunan SDM dipandang sebagai pilar utama yang menentukan arah kemajuan dan pertumbuhan perusahaan, sejalan dengan kebutuhan adaptasi terhadap dinamika industri telekomunikasi yang sangat kompetitif.

Kinerja kerja dipahami sebagai hasil yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam periode tertentu. Menurut Sinambela dalam (Susilo et al., 2022), kinerja karyawan mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan keterampilan tertentu yang relevan dengan pekerjaannya. Dalam hal ini, PT. XL Axiata Region Surabaya menaruh perhatian besar terhadap pengelolaan dan peningkatan kinerja karyawan, dengan asumsi bahwa peningkatan kinerja karyawan akan berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas layanan kepada konsumen, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan secara aktif menyelenggarakan berbagai program pelatihan guna mengembangkan kompetensi dan kapabilitas karyawannya.

Kepuasan kerja juga memengaruhi kinerja karyawan tersebut. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sedangkan seseorang dengan kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif (Robbins & Judge, 2021). Namun demikian, keberhasilan peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada kepemimpinan dan motivasi semata, melainkan juga pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan seberapa jauh kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi dalam lingkungan kerja. Karyawan yang puas cenderung memiliki semangat kerja tinggi, lebih produktif, dan memiliki tingkat turnover yang rendah. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan serta motivasi dengan kinerja karyawan.

Salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang dinilai efektif dalam menghadapi tantangan organisasi masa kini. Kepemimpinan transformasional berfokus pada penciptaan perubahan positif, membangun visi jangka panjang, serta mendorong semangat dan loyalitas

karyawan melalui pendekatan yang inspiratif dan penuh keteladanan. Pemimpin yang transformasional tidak hanya memberikan instruksi kerja, tetapi juga menjadi teladan dan motivator bagi bawahannya. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada pengembangan individu, komunikasi yang terbuka, serta pemberdayaan karyawan agar mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai target organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan penuh inovasi.

Hasibuan dalam (Susilo et al., 2022) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif bukan hanya ditunjukkan melalui kemampuan memberikan instruksi, tetapi juga melalui keterampilan interpersonal yang mendorong terbentuknya hubungan kerja yang dilandasi rasa saling menghormati, saling percaya, serta kolaborasi yang erat antar individu dalam organisasi. Seorang pemimpin ideal dituntut untuk berpikir sistematis, tanggap terhadap dinamika organisasi, serta mampu memberikan arahan yang jelas dan komunikatif.

Namun, di lingkungan kerja PT. XL Axiata Region Surabaya, masih terdapat hambatan yang menunjukkan belum optimalnya implementasi gaya kepemimpinan tersebut. Beberapa karyawan menunjukkan tingkat pemahaman yang rendah terhadap arahan atasan, yang berujung pada kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, miskomunikasi antara atasan dan bawahan masih kerap terjadi, sehingga menghambat efektivitas kerja secara keseluruhan. Kondisi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan perlu ditelaah dan dievaluasi secara lebih mendalam. Pemilihan dan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap peningkatan motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Motivasi kerja secara teoritis dan empiris diakui sebagai salah satu determinan utama dalam mendorong optimalisasi kinerja karyawan. Sebagai kekuatan internal yang bersifat dinamis, motivasi berperan dalam mengarahkan, mempertahankan, dan mengintensifkan perilaku kerja yang produktif. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, loyalitas yang kuat terhadap perusahaan, serta komitmen dalam menyelesaikan tugas meskipun berada dalam kondisi kerja yang menantang.

Secara konseptual, tingkat motivasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik intrinsik maupun ekstrinsik, seperti sistem penghargaan, prospek jenjang karier, lingkungan kerja yang kondusif, serta kualitas hubungan antara karyawan dengan atasan. Motivasi yang tinggi tidak hanya menciptakan rasa puas dan rasa memiliki terhadap perusahaan, tetapi juga memperkuat dorongan untuk mencapai target organisasi. Sebaliknya, rendahnya motivasi berpotensi menurunkan produktivitas, meningkatkan tingkat absensi, serta memperbesar risiko turnover, yang pada akhirnya dapat mengganggu stabilitas organisasi.

Robbins dalam (Susilo et al., 2022) menekankan bahwa motivasi merupakan dorongan yang secara eksternal dapat mempengaruhi individu agar bekerja secara optimal. Oleh karena itu, penyediaan stimulus motivasional yang efektif menjadi

aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks PT. XL Axiata Region Surabaya, perusahaan telah berupaya untuk memelihara motivasi karyawan melalui program pelatihan dan motivasi langsung dari atasan. Namun demikian, data empiris menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan masih merasa bahwa bentuk motivasi yang diberikan belum sepenuhnya mampu memenuhi ekspektasi mereka. Ketidaksesuaian ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara desain program motivasional perusahaan dan kebutuhan psikologis karyawan, sehingga menjadi urgensi bagi manajemen untuk merumuskan ulang strategi motivasi yang lebih personal dan responsif terhadap karakteristik tenaga kerja yang ada.

## **B. KAJIAN PUSTAKA**

### ***Kepemimpinan Transformasional***

Mengabaikan peran kepemimpinan dalam organisasi ibarat menyingkirkan kompas dari sebuah kapal yang sedang berlayar di tengah badai. Kepemimpinan bukan sekadar fungsi administratif atau simbol otoritas hierarkis ia merupakan katalis utama yang menentukan arah, semangat, dan efektivitas operasional suatu instansi. Seorang pemimpin bukan hanya perencana dan pengambil keputusan, tetapi juga penggerak nilai dan pembentuk budaya organisasi. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan bukan sekadar preferensi personal, melainkan instrumen strategis yang memengaruhi kualitas kinerja pegawai secara langsung.

Gaya kepemimpinan transformasional menjadi model yang tidak dapat diabaikan dalam lanskap organisasi modern. (Robbins, 2017) menekankan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya menggerakkan bawahan secara fungsional, tetapi menginspirasi mereka untuk menyelaraskan kepentingan pribadi dengan tujuan organisasi melalui pendekatan individualis yang humanistik. (Suwatno, 2019) menambahkan bahwa tipe kepemimpinan ini membentuk rasa bangga, hormat, dan loyalitas yang mendalam terhadap pemimpin, sekaligus menyalakan semangat kerja yang melampaui ekspektasi formal. Lebih tajam lagi, (Sodikin, 2017) memandang kepemimpinan transformasional sebagai sarana untuk merombak nilai dan orientasi moral bawahan, menjadikannya lebih dari sekadar manajemen sumber daya manusia ini adalah intervensi nilai. (Rivai, 2019) dan (Yukl, 2018) memperkuat argumen tersebut dengan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menginternalisasi visi organisasi ke dalam kesadaran kolektif bawahan, menghasilkan komitmen yang kuat dan kinerja yang luar biasa.

Dengan demikian, menyederhanakan kepemimpinan hanya sebagai pengaruh sosial adalah reduktif dan menyesatkan. Kepemimpinan transformasional adalah kekuatan perubahan sebuah kemampuan manajerial untuk merekayasa ulang pola pikir, kebiasaan kerja, dan bahkan sistem nilai pegawai demi mencapai hasil organisasi yang optimal. Dalam konteks organisasi kontemporer yang kompleks dan dinamis, pemimpin transformasional bukanlah pilihan, melainkan kebutuhan yang tidak dapat ditawar.

### **Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Secara konseptual, kepemimpinan pada hakikatnya adalah proses dinamis yang melibatkan kemampuan untuk memengaruhi perilaku, sikap, dan cara berpikir orang lain demi tercapainya tujuan bersama. Dalam kerangka kepemimpinan transformasional, proses pengaruh ini tidak bersifat mekanis atau transaksional semata, melainkan bersifat transformatif—yakni mendorong perubahan mendasar dalam orientasi, nilai, dan motivasi individu yang dipimpin.

(Lubis, 2020) mengelaborasi empat indikator utama yang merepresentasikan esensi dari kepemimpinan transformasional, yaitu: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Keempat dimensi ini bukan hanya deskriptif, tetapi memiliki implikasi strategis dalam konteks manajerial dan organisasi modern.

Pengaruh ideal menggambarkan figur pemimpin yang menjadi panutan moral dan etika, yang tidak hanya dikagumi tetapi juga dipercaya secara mendalam oleh bawahannya. Motivasi inspirasional menunjukkan kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi dan misi yang menantang, membangkitkan semangat kolektif, serta mendorong optimisme terhadap masa depan organisasi. Sementara itu, stimulasi intelektual mencerminkan kepemimpinan yang mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis dalam menyelesaikan persoalan kerja suatu dimensi yang sangat relevan dalam menghadapi tantangan industri yang disruptif. Terakhir, pertimbangan individual menegaskan pentingnya pendekatan yang empatik dan personal terhadap setiap individu dalam organisasi, menghargai perbedaan kebutuhan, serta memberi ruang untuk pengembangan diri secara optimal.

Dengan demikian, keempat indikator tersebut tidak hanya menjadi tolok ukur kepemimpinan transformasional, tetapi juga fondasi normatif yang harus diwujudkan oleh pemimpin dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional yang utuh hanya dapat terwujud ketika keempat dimensi ini terintegrasi dalam praktik kepemimpinan sehari-hari bukan sekadar retorika, tetapi sebagai bentuk komitmen terhadap perubahan yang berorientasi pada manusia dan nilai.

### **Motivasi**

Motivasi merupakan proses yang dirasakan oleh pekerja dalam mengerjakan sesuatu. Motivasi dapat menyebabkan dorongan yang positif maupun negatif, oleh karenanya perlu adanya dorongan untuk pekerja agar terbentuk motivasi yang positif.

Menurut (Afandi, 2018) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Sedangkan menurut (Mangkunagara, 2017), motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan. Adapun menurut

(Priansyah, 2017) adalah seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu. (Widyaningrum, 2019) menjelaskan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan menurut (Hasibuan, 2019) “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

### ***Indikator Motivasi***

Teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dan dikutip dalam (Mangkunegara, 2017) menawarkan kerangka konseptual yang fundamental dalam memahami motivasi manusia, khususnya dalam konteks perilaku kerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia dalam lima tingkatan hierarkis yang saling berjenjang: kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi (rasa memiliki), penghargaan (harga diri), dan aktualisasi diri. Setiap level kebutuhan ini tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk sebuah sistem motivasional yang saling berinteraksi, di mana pemenuhan pada satu tingkat akan mendorong individu untuk mengejar kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Secara argumentatif, pendekatan Maslow ini menegaskan bahwa karyawan tidak akan termotivasi secara optimal apabila kebutuhan dasarnya belum terpenuhi. Misalnya, harapan akan pencapaian prestasi atau pengakuan tidak akan relevan apabila karyawan masih bergumul dengan pemenuhan kebutuhan dasar seperti penghasilan layak atau jaminan kerja. Oleh karena itu, implementasi kebijakan manajerial yang berorientasi pada peningkatan kinerja harus mempertimbangkan tahapan motivasional ini secara sistematis, bukan hanya berfokus pada aspek insentif eksternal atau target kinerja semata.

Lebih jauh, urgensi dari pendekatan ini juga terletak pada implikasinya terhadap desain organisasi dan strategi kepemimpinan. Seorang pemimpin yang memahami hierarki kebutuhan Maslow tidak akan menggunakan pendekatan satu dimensi dalam memotivasi timnya, melainkan akan mampu mengidentifikasi kebutuhan dominan dari setiap individu dan menyesuaikan strategi manajerial secara personal. Dalam konteks organisasi modern yang menuntut inovasi dan komitmen tinggi, pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri yakni keinginan untuk berkembang dan mewujudkan potensi tertinggi merupakan pendorong utama bagi lahirnya karyawan yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berorientasi pada kontribusi strategis.

### ***Kinerja Karyawan***

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi tidak dapat mencapai tujuan. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Perlu diperhatikan beberapa indikator yang memengaruhi kinerja karyawan agar

perusahaan dapat mengevaluasi kinerja dan segera memperbaiki kesenjangan sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut.

Menurut (Sinambela, 2019) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Sedangkan menurut (Kasmir, 2017) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Adapun menurut (Fahmi, 2018) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kemudian menurut Kinerja menurut (Simamora, 2018) “Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan dan menurut (Mangkunagara, 2017) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sesuatu yang benar-benar dilakukan orang dan dapat diamati. kinerja mencakup aktivitas dan perilaku yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

### ***Indikator Kinerja Karyawan***

Menurut Kasmir (2017), kinerja karyawan merupakan suatu konstruksi multidimensional yang dapat diukur secara sistematis melalui enam indikator utama, yaitu: kualitas (mutu) pekerjaan, kuantitas (jumlah) hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, kemampuan bekerja sama, efisiensi biaya, dan efektivitas pengawasan. Keenam indikator ini secara komprehensif merepresentasikan aspek-aspek krusial dalam menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kualitas mencerminkan standar mutu dari pekerjaan yang dihasilkan, dan menjadi tolok ukur terhadap sejauh mana karyawan mampu memenuhi ekspektasi kerja yang telah ditetapkan. Kuantitas merujuk pada volume atau output yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu, sehingga menjadi indikator produktivitas yang nyata. Waktu, sebagai dimensi ketiga, menyoroti aspek efisiensi dan kemampuan manajemen waktu individu, yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang kompetitif dan berorientasi target.

Selanjutnya, kemampuan bekerja sama antar karyawan tidak hanya berdampak pada kelancaran proses kerja, tetapi juga mencerminkan budaya organisasi yang sehat dan kolaboratif. Penekanan biaya menunjukkan bagaimana karyawan mampu bekerja secara hemat tanpa mengorbankan kualitas, suatu indikator efisiensi yang penting dalam manajemen operasional. Sementara itu, pengawasan mencerminkan kemampuan karyawan dalam bekerja secara mandiri, patuh terhadap prosedur, serta konsisten terhadap pengendalian kualitas.

Dalam konteks evaluasi kinerja modern, keenam indikator ini harus dipandang bukan sekadar alat ukur administratif, tetapi juga sebagai kerangka kerja strategis yang memungkinkan organisasi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan SDM secara objektif. Penilaian yang berbasis pada indikator-indikator ini tidak hanya dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja, tetapi juga berfungsi

sebagai dasar pengambilan keputusan dalam hal pelatihan, promosi, maupun restrukturisasi tim kerja.

### ***Kepuasan Kerja***

Kepuasan kerja karyawan merupakan suatu fenomena yang perlu diperhatikan oleh pemimpin perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja sebagai tingkat afektif positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan. Seorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen dalam perusahaan dan partisipasi kerja yang tinggi sehingga akan terus memperbaiki kinerja mereka.

Menurut (Sutrisno, 2017) istilah kepuasan merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

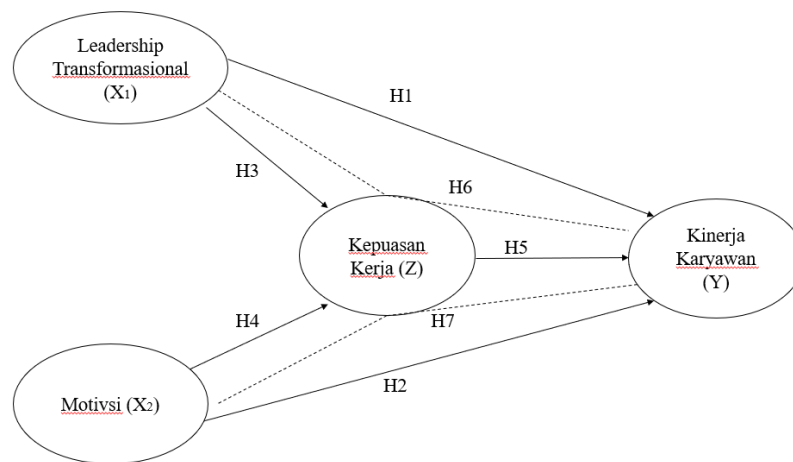
Adapun menurut (Robbins S. P., 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Sedangkan menurut Menurut (Sinambela, 2019) Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Menjelaskan (Sutrisno, 2017) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis dan (Sudaryo, 2018) kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi.

### ***Indikator Kepuasan Kerja***

Menurut Hasibuan (2019), kepuasan kerja tercermin melalui empat indikator utama: menyenangkan dan mencintai pekerjaan, yang mencerminkan keterikatan emosional terhadap tugas; moral kerja positif, yang menunjukkan komitmen dan tanggung jawab; serta disiplin kerja, yang mencerminkan kepatuhan terhadap aturan dan profesionalisme. Keempat indikator ini merepresentasikan integrasi antara sikap afektif dan perilaku karyawan yang berkontribusi terhadap produktivitas dan stabilitas organisasi.

### ***Kerangka Konseptual***

Dalam penelitian variabel  $X_1$  (Kepemimpinan Transformasional),  $X_2$  (Motivasi),  $X_3$  (Motivasi),  $Y$  (Kinerja Karyawan) dan Variabel Intervening (Kepuasan kerja) Berikut gambar kerangka berpikir dalam penelitian ini.



Sumber: Penulis (2024)

**Gambar 1.**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**

### ***Hipotesis***

Tujuh Hipotesis pada penelitian ini mencoba untuk membuktikan adanya dugaan terhadap fenomena variabel yang diteliti yang disajikan dalam 7 postulat sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>:** Terdapat pengaruh yang positif antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ Region Surabaya.
- H<sub>2</sub>:** Terdapat pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan PT. XL Axiata Region Surabaya
- H<sub>3</sub>:** Terdapat pengaruh yang positif antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja di PT. XYZ Region Surabaya
- H<sub>4</sub>:** Terdapat pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kepuasan kerja PT. XYZ Region Surabaya
- H<sub>5</sub>:** Terdapat pengaruh yang positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. XL Axiata Region Surabaya
- H<sub>6</sub>:** Terdapat pengaruh yang positif antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja di PT. XYZ Region Surabaya
- H<sub>7</sub>:** Terdapat pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja di PT. XL Axiata Region Surabaya

### **C. METODE PENELITIAN**

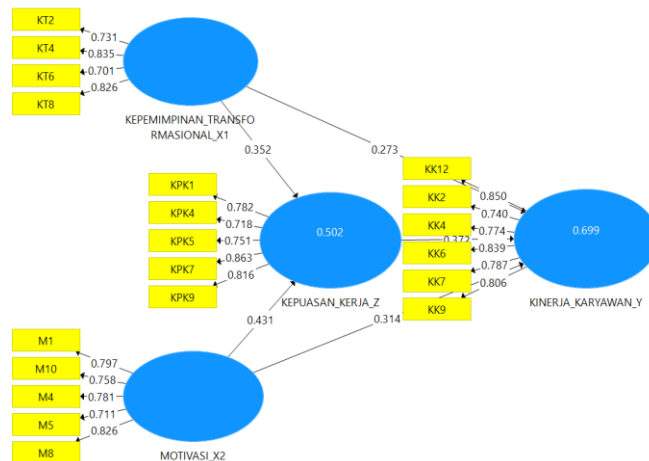
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk mengukur dan menganalisis hubungan antar variabel secara objektif melalui data numerik. Populasi penelitian mencakup 411 karyawan tetap dan kontrak PT XL Axiata Region Surabaya pada tahun 2024, yang terdiri dari staf administrasi, supervisor, dan manajer. Dengan menggunakan rumus Slovin, ditetapkan sampel sebanyak 203 responden melalui teknik *accidental sampling*. Pengumpulan data

dilakukan melalui dua metode utama, yaitu **angket (kuesioner)** sebagai instrumen utama, dan **observasi langsung** terhadap perilaku serta kondisi objek penelitian.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Hasil Analisis Data Statistik*

Data hasil penelitian diolah dengan menggunakan SmartPLS 3.0 dengan bagan sebagai berikut:



Sumber : Hasil Penelitian, 2024 (Data diolah)

**Gambar 2.**  
**Hasil Pengolahan Data Tahap I**

**Tabel 1.**  
**Loading Factor**

Pernyataan	Kepemimpinan Transformasional X <sub>1</sub>	Kepuasan Kerja Z	Kinerja Karyawan Y	Motivasi X <sub>2</sub>	Kesimpulan
KK12			0,850		Valid
KK2			0,740		Valid
KK4			0,774		Valid
KK6			0,839		Valid
KK7			0,787		Valid
KK9			0,806		Valid
KPK1		0,782			Valid
KPK4		0,718			Valid
KPK5		0,751			Valid
KPK7		0,863			Valid
KPK9		0,816			Valid
KT2	0,731				Valid
KT4	0,835				Valid
KT6	0,701				Valid
KT8	0,826				Valid

Pernyataan	Kepemimpinan Transformasional X <sub>1</sub>	Kepuasan Kerja Z	Kinerja Karyawan Y	Motivasi X <sub>2</sub>	Kesimpulan
M1				0,797	Valid
M10				0,758	Valid
M4				0,781	Valid
M5				0,711	Valid
M8				0,826	Valid

Sumber: diolah dari hasil Penelitian, 2024

Pada tabel di atas Convergent validity dari model pengukuran dapat dari korelasi antara skor item/instrumen dengan skor konstruknya (loading factor) dengan kriteria nilai loading factor dari setiap instrumen(> 0,7). Berdasarkan pengolahan data tahap kedua dengan variable kinerja karyawan semua instrument valid (< 0,7). Variabel kepuasan kerja semua item instrument valid (> 0,7), Variabel kepemimpinan transformasional semua item instrument valid (> 0,7) dan Variabel motivasi semua instrument valid (> 0,7). Maka model tersebut dikategorikan mempunyai validitas konvergen (*convergent validity*) yang tinggi dan dapat digunakan untuk uji-uji selanjutnya.

#### **AVE (Average Variance Extracted)**

Tahap selanjutnya yakni melakukan penilaian terhadap *convergen validity* melalui nilai AVE (*Average Variance Extracted*). suatu model mempunyai nilai AVE di atas 0,6 maka model tersebut dikategorikan mempunyai validitas konvergen (*convergent validity*) yang tinggi.

**Tabel 2.**  
**Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasioanal	0,602
Motivasi	0,621
Kepuasan Kerja	0,640
Kinerja Karyawan	0,602

Sumber: diolah dari hasil Penelitian, 2024

Nilai AVE (*average variance extracted*) dari setiapkonstruk dalam model, disimpulkan bahwa nilai AVE (*average variance extracted*) berada di atas 0,6. Hasil tersebut menunjukkan bahwa data yang terdapat dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen (*convergent validity*). Gabungan dari penilaian dari *outer loading* dan uji AVE (*average variance extracted*) menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini valid konvergen dan memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap berikutnya.

**Uji Validitas Diskriman (Discriminant Validity)**

**Tabel 3.**  
**Fornell-Larcker Criterion Discriminant Validity**

Indikator	Kepemimpinan Transformasional X <sub>1</sub>	Kepuasan Kerja Z	Kinerja Karyawan Y	Motivasi X <sub>2</sub>
Kepemimpinan Transformasional X <sub>1</sub>	0,776			
Kepuasan Kerja Z	0,625	0,788		
Kinerja Karyawan Y	0,704	0,748	0,800	
Motivasi X <sub>2</sub>	0,633	0,654	0,73	0,776

Sumber: diolah dari hasil Penelitian, 2024

Dilihat dari tabel di atas, seluruh variabel memiliki nilai yang lebih tinggi ketika menjelaskan variabel itu sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya pada kolom yang sama. Tabel di atas, memberikan kesimpulan bahwa model data yang diuji di dalam penelitian ini telah memenuhi syarat dan kriteria yang menunjukkan bahwa konstruk pada model tersebut mempunyai *discriminant validity*.

**Tabel 4.**  
**Data hasil Cross Loading**

Pernyataan	Kepemimpinan Transformasional X <sub>1</sub>	Kepuasan Kerja Z	Kinerja Karyawan Y	Motivasi X <sub>2</sub>
KK12	0,517	0,661	0,850	0,512
KK2	0,575	0,478	0,740	0,551
KK4	0,623	0,526	0,774	0,561
KK6	0,556	0,670	0,839	0,656
KK7	0,539	0,642	0,787	0,64
KK9	0,577	0,595	0,806	0,574
KPK1	0,411	0,782	0,419	0,409
KPK4	0,424	0,718	0,489	0,408
KPK5	0,523	0,751	0,786	0,571
KPK7	0,587	0,863	0,588	0,573
KPK9	0,474	0,816	0,564	0,556
KT2	0,731	0,498	0,45	0,560
KT4	0,835	0,447	0,598	0,393
KT6	0,701	0,489	0,430	0,593
KT8	0,826	0,511	0,673	0,453
M1	0,551	0,456	0,573	0,797
M10	0,487	0,525	0,568	0,758
M4	0,428	0,485	0,635	0,781
M5	0,424	0,45	0,489	0,711

Pernyataan	Kepemimpinan Transformasional X <sub>1</sub>	Kepuasan Kerja Z	Kinerja Karyawan Y	Motivasi X <sub>2</sub>
M8	0,563	0,609	0,559	0,826

Sumber: diolah dari hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan hasil uji dari *cross-loading* tersebut menunjukkan bahwa semua nilai outer loadings indikator pada konstruk yang terkait lebihmbesar daripada nilai cross-loading pada konstruk lainnya. Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik.

### Composite Reliability

Setelah menguji *Convergent validity* pengujian selanjutnya adalah uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan *Composite reliability* (CR) dari blok indikator yang mengukur konstruk CR digunakan untuk menampilkan reliabilitas yang baik. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* > 0,6.

**Tabel 5.**  
**Data Hasil Composite Reliability**

Indikator	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional X <sub>1</sub>	0,778	0,857
Kepuasan Kerja Z	0,847	0,891
Kinerja Karyawan Y	0,887	0,914
Motivasi X <sub>2</sub>	0,834	0,883

Sumber: diolah dari hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan hasil uji *composite reliability* dan cronbach alpha menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memenuhi batas persyaratan nilai minimum > 0,7. Pada hasil uji *composite reliability* menunjukkan bahwa semua variabel memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur suatu konsruk. Selain itu, uji reliabilitas dalam penelitian ini juga diperkuat dengan hasil dari cronbach alpha sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini sudah reliabel dan dapat melakukan uji analisis lebih lanjut.

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model dimaknai sebagai model yang menguji kualitas di antar konstruk variabel. Berikut uji yang dilakukan pada inner model sebagai berikut:

### R Square Adjusted

Model Struktural (*Inner Model*) dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R Square Adjusted* dan model penelitian

**Tabel 6.**  
**Data Hasil *Square Adjusted***

Indikator	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja Z	0,502	0,497
Kinerja Karyawan Y	0,699	0,695

Sumber: diolah dari hasil Penelitian, 2024

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* kepuasan kerja adalah 0,497 atau 49,7%. Ini berarti bahwa variabel independen kepemimpinan transformasional dan motivasi bersama-sama menjelaskan variabel kepuasan kerja, sebesar 49,7%. sedangkan sisanya sebesar 50,3% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam penelitian ini, kemudian nilai *Adjusted R Square* kinerja karyawan adalah 0,695 atau 69,5%. Ini berarti bahwa variabel independen kepemimpinan transformasional dan motivasi bersama-sama menjelaskan variabel kinerja karyawan, sebesar 69,5%. sedangkan sisanya sebesar 30,5% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

### ***Path Coefficients***

*Path coefficients* merupakan model untuk melihat arah hubungan hipotesis. *Path coefficients* memiliki nilai standar -1 sampai +1 (nilai tersebut bisa lebih kecil atau lebih besar tetapi umumnya berada di antara batas-batas tersebut). *Path coefficients* yang memiliki nilai semakin mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat begitupun sebaliknya untuk nilai yang negatif. Di bawah ini merupakan nilai dari *path coefficients* sebagai berikut:

**Tabel 7.**  
**Data Hasil *Path Coefficients***

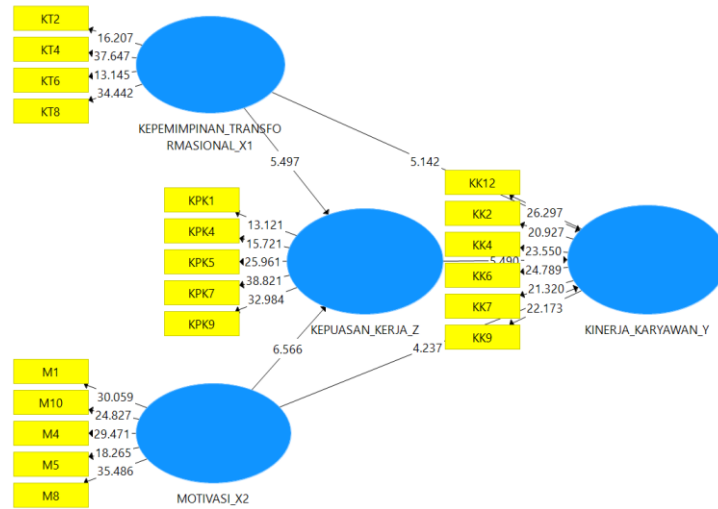
Indikator	Kepemimpinan Transformasional $X_1$	Kepuasan Kerja Z	Kinerja Karyawan Y	Motivasi $X_2$
Kepemimpinan Transformasional $X_1$		0,352	0,273	
Kepuasan Kerja Z			0,372	
Kinerja Karyawan Y				
Motivasi $X_2$		0,431	0,314	

Sumber: diolah dari hasil Penelitian, 2024

Dari hasil uji dari *path coefficients*, semua hubungan antar variabel memiliki arah hubungan yang positif. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,352 dan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,273. Kemudian, kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,372. Selanjutnya, motivasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,431 dan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,314.

### Hipotesis

$t_{Statistics}$  dalam uji inner model berguna untuk menguji signifikansi pada hipotesis. Pengujian hipotesis dapat dilihat dari *output bootstrapping*. Berikut hasil uji *output bootstrapping* dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber : Hasil Penelitian, 2024 (Data diolah)

**Gambar 3.**  
**Hasil Bootstrapping**

Dalam uji hipotesis, apabila menggunakan taraf 0,05%, maka nilai kritis pada  $t_{Statistics}$  adalah 1,96. Artinya, apabila nilai yang di peroleh berada di rentang  $-1,96 < t_{Statistics} < 1,96$  maka hipotesis tersebut tidak signifikan. Begitu pun sebaliknya, apabila nilai  $t_{Statistics} < -1,96$  atau  $> 1,96$  maka hipotesis tersebut signifikan. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 8.**

**Data Hasil  $t_{Statistics}$**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	$t_{Statistics} ( O/Stdev )$	P-Values
Kepemimpinan Transformasional X <sub>1</sub> → Kepuasan Kerja Z	0,352	0,357	0,064	5,497	0,000
Kepemimpinan Transformasional X <sub>1</sub> → Kinerja Karyawan Y	0,273	0,275	0,053	5,142	0,000
Kepuasan Kerja Z → Kinerja Karyawan Y	0,372	0,364	0,068	5,490	0,000
Motivasi X <sub>2</sub> → Kepuasan Kerja Z	0,431	0,433	0,066	6,566	0,000
Motivasi X <sub>2</sub> → Kinerja Karyawan Y	0,314	0,321	0,074	4,237	0,000
Kepemimpinan Transformasional X <sub>1</sub> → Kepuasan Kerja Z → Kinerja Karyawan Y	0,131	0,131	0,036	0,579	0,000
Motivasi X <sub>2</sub> → Kepuasan Kerja Z → Kinerja Karyawan Y	0,160	0,157	0,036	4,431	0,000

Sumber: diolah dari hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut bahwa nilai dari *T Statistics* sudah melebihi nilai 1,96 maka hipotesis tersebut diterima. Di bawah ini merupakan penjelasan untuk hasil uji hipotesis pada tabel adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena nilai  $t_{Statistics} 5,497 > 1,96$  dengan  $p_{value} < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_3$  diterima
2. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai  $t_{Statistics} 5,142 > 1,96$  dengan  $p_{value} < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima
3. Variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai  $t_{Statistics} 5,490 > 1,96$  dengan  $p_{value} < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_5$  diterima
4. Variabel motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena nilai  $t_{Statistics} 6,566 > 1,96$  dengan  $p_{value} < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa motivasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_4$  diterima
5. Variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai  $t_{statistics} 4,237 > 1,96$  dengan  $p_{value} < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa motivasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_2$  diterima
6. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasioanl terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.* Dapat dilihat bahwa nilai koefisien parameter sebesar 0,131 dan nilainya positif kemudian pada analisis *path coefficients* tersebut menunjukkan bahwa nilai  $t_{statistic}$  diperoleh sebesar  $3,579 > 1,96$  dan nilai dari  $p_{value}$  sebesar  $0,000 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, berdasarkan kesimpulan tersebut maka menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diterima. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_6$  diterima.
7. *Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.* dapat dilihat bahwa nilai koefisien parameter sebesar 0,131 dan nilainya positif kemudian pada analisis *path coefficients* tersebut menunjukkan bahwa nilai  $t_{statistic}$  diperoleh sebesar  $4,431 > 1,96$  dan nilai dari  $p_{value}$  sebesar  $0,000 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, berdasarkan kesimpulan tersebut maka menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja diterima. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_7$  diterima

### **Pembahasan**

1. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai  $t_{Statistics}$  5,142 > 1,96 dengan  $p_{value}$  <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Susilo, 2022) bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kinerja *GICI business school of economic sciences*, kemudian sejalan dengan penelitian (Kurniawan, 2019) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Selanjutnya didukung oleh (Susilo G. A., 2023), bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dan sejalan yang dilakukan oleh (Omah, 2019) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai  $t_{Statistics}$  4,237 > 1,96 dengan  $p_{value}$  <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa motivasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_2$  diterima. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Susilo, 2022) bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan *GICI business school of economic sciences*, kemudian sejalan dengan penelitian (Kurniawan, 2019) bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Selanjutnya didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Fattawati, 2021) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan diperkuat oleh (Muhajir, 2019) bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
3. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena nilai  $t_{Statistics}$  5,497 > 1,96 dengan  $p_{value}$  <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_3$  diterima.
4. Variabel motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena nilai  $t_{Statistics}$  6,566 > 1,96 dengan  $p_{value}$  <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa motivasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_4$  diterima.
5. Variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai  $t_{Statistics}$  5,490 > 1,96 dengan  $p_{value}$  <0,05 maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_5$  diterima.
6. Pada variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dilihat bahwa nilai koefisien parameter sebesar 0,131 dan nilainya positif kemudian pada analisis *path coefficients* tersebut menunjukkan bahwa nilai  $t_{statistic}$  diperoleh sebesar 3,579 >

1,96 dan nilai dari  $p_{value}$  sebesar  $0,000 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_6$  diterima. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan, 2019) adanya pengaruh kepemimpinan transformasional positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Region Yogyakarta. Dan sejalan dengan (Susilo G. A., 2023) bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

7. Pada kepuasan kerja dapat memediasi variabel motivasi terhadap kinerja karyawan, dilihat bahwa nilai koefisien parameter sebesar 0,131 dan nilainya positif kemudian pada analisis path coefficients tersebut menunjukkan bahwa nilai  $t_{statistic}$  diperoleh sebesar  $4,431 > 1,96$  dan nilai dari  $p_{value}$  sebesar  $0,000 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_7$  diterima. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan, 2019) adanya pengaruh motivasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Region Yogyakarta. Dan sejalan dengan (Susilo G. A., 2023) bahwa pengaruh motivasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## **E. SIMPULAN**

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin yang inspiratif dan komunikatif mampu meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan.

Motivasi kerja juga secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, dengan pemenuhan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri menjadi faktor pendorong utama. Kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediasi parsial antara kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja. Karyawan yang merasa puas akan lebih loyal, produktif, dan berdedikasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan atau motivasi semata, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Untuk itu, strategi manajerial yang menekankan pada kepemimpinan yang memberdayakan serta pemenuhan motivasi kerja sangat penting untuk membangun lingkungan kerja yang produktif dan kompetitif.

Implikasi penelitian ini dapat ditinjau dari beberapa hal yaitu dari aspek manajerial, organisasi dan teoritis. Dari aspek manajerial, perusahaan perlu mendorong penerapan gaya kepemimpinan transformasional, di mana atasan tidak hanya memberi instruksi, tapi juga menginspirasi, membimbing, dan menjadi

teladan bagi bawahannya. Motivasi kerja harus dikelola dengan strategi yang berlandaskan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri, seperti pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karir dan suasana kerja yang kondusif.

Terhadap organisasi, kepuasan kerja terbukti sebagai faktor penting yang memiliki konektifitas antara kepemimpinan atau motivasi dengan kinerja. Maka organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan tersebut seperti kompensasi yang adil, keterbukaan komunikasi dan penghargaan non-material. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat model teoritis sebelumnya yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan berkontribusi dalam pengembangan ilmu SDM khususnya di sektor telekomunikasi

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Yogyakarta.: Nusa Media.
- Deccasari, D. D. (2019, April). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang. *Akuntansi Binis dan Manajemen*, 26(1), 43-55. Retrieved from <https://journal.stie-mce.ac.id/index.php/jabm/article/view/393/190>
- Fahmi. (2018). *Cara Bekerja Yang Efektif Dan Efisien*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Fattawati. (2021). Analisis Pengaruh Pemicu Stres Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja PT. SINARMAS Multifinance Kantor Wilayah Jember.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kurniawan, A. (2019, 2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Region Yogyakarta). Retrieved from <https://eprints.upnyk.ac.id/19657/>
- Lubis, J. &. (2020, Maret). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio : Jurnal Ilmiah. Magister Manajemen*, 3(1), 41-59. doi:<https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Mangkunagara, A. A. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Jakarta: Rosda karya.
- Muhajir, A. (2019, September). Analisis Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Mitra Alami Gresik). *Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(2), 180-192. 4(2). doi:<http://dx.doi.org/10.30737/ekonika.v4i2.448>
- Omah, E. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt Yamaha Musik Cabang Cikarang. 4(1). Retrieved from <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1720352&val=11396&title=PENGARUH%20KEPEMIMPINAN%20LINGKUNGAN%20KERJA%20TERHADAP%20KINERJA%20KARYAWAN%20MELALUI%20KEPUASAN%20KERJA%20SEBAGAI%20VARIABEL%20INTERVENING%20DI%20PT%20YAMAHA%20MUSIK%20CA>

- Priansyah. (2017). Teori Motivasi dan Aplikasinya. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rivai, V. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan . Edisi ke 6. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sihombing, P. R. (2022). Aplikasi SmartPLS Untuk Statistisi Pemula. Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional.
- Simamora, H. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : SIE YKPN.
- Sinambela. (2019). Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sodikin, D. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Paradigma Baru. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudaryo, Y. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sudaryono. (2017). Metodologi Penelitian. Depok: PT.Raja Grafindo Husada.
- Sujarweni, V. W. (2020). Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Baru.
- Susilo, G. A. (2023). Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kirana Pagi Kreatif Indonesia di Yogyakarta. Retrieved from <http://dspace.uui.ac.id/123456789/44194>
- Susilo, H. (2022). The effect of leadership style and motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable at the Gici business school of economic sciences. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation, 3(1), 258-262. Retrieved from <https://www.allmultidisciplinaryjournal.com/uploads/archives/61F3CDEBE85811643367915.pdf>
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno. (2019). Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widyaningrum, M. E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: UBHARA.
- Yukl. (2018). Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia, Alih Bahasa M. Shobaruddin (Kedua). Jakarta: PT. Rineka Cipta.