

**PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. JASA
RAHARJA CABANG LAMPUNG**

Thesis



Disusun Oleh:
ANUNG SIGIT PRIYONO
20402300327

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

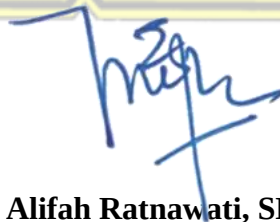
**PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA PT. JASA RAHARJA CABANG LAMPUNG**

Disusun Oleh:

Anung Sigit Priyono
20402300327

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 14 Januari 2025
Pembimbing,



Prof. Dr. Alifah Ratnawati, SE. MM

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. JASA RAHARJA CABANG LAMPUNG

Disusun oleh:

Anung Sigit Priyono
NIM 20402300327

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 21 Januari 2025

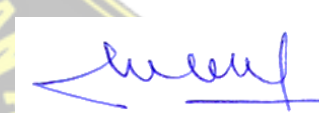
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



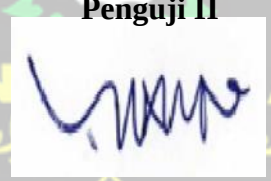
Prof . Dr. Hj. Alifah Ratnawati, SE., MM
NIK. 210489019

Penguji I



Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si
NIK. 210499045

Penguji II



Dr. Sri Hartono, SE., M.Si
NIK. 210495037

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 21 Januari 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Anung Sigit Priyono

NIM : 20402300327

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

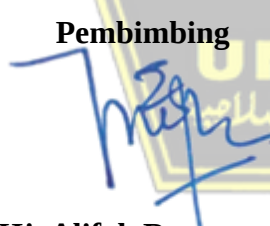
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini, saya menyatakan bahwa tesis berjudul “Pengaruh Motivasi Intrinsik, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Jasa Raharja Cabang Lampung” sepenuhnya merupakan hasil karya asli saya sendiri. Penelitian ini disusun tanpa melibatkan tindakan plagiarisme atau pelanggaran terhadap etika maupun tradisi keilmuan. Saya bersedia menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 21 Januari 2025

Pembimbing

Saya yang Menyatakan


Prof . Dr. Hj. Alifah Ratnawati, SE., MM
NIK. 210489019


Anung Sigit Priyono
NIM. 20402300327

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anung Sigit Priyono

NIM : 20402300327

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. JASA RAHARJA CABANG LAMPUNG

Saya menyatakan dengan sepenuhnya setuju bahwa karya ini menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung, dengan memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, diubah ke dalam berbagai media, dikelola dalam basis data, serta dipublikasikan melalui internet atau media lainnya untuk kepentingan akademik, dengan tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran. Apabila di kemudian hari terbukti adanya pelanggaran Hak Cipta atau plagiarisme dalam karya ilmiah ini, saya bersedia bertanggung jawab sepenuhnya atas segala tuntutan hukum yang mungkin timbul, tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 21 Januari 2025

Yang membuat pernyataan,



Anung Sigit Priyono
NIM. 20402300327

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Cabang Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research, yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 100 responden yang terdiri dari pegawai tetap. Variabel-variabel yang dianalisis mencakup motivasi intrinsik, yang melibatkan aspek prestasi dan tanggung jawab; gaya kepemimpinan transformasional, yang mencakup kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual; kepuasan kerja, yang melibatkan faktor gaji, promosi, dan hubungan antar rekan kerja; serta kinerja pegawai, yang diukur melalui kualitas, kuantitas, kemampuan kerja sama, dan ketepatan waktu.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas model serta menguji hubungan struktural antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, (2) gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai, (3) kepuasan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kesimpulan penelitian ini menekankan pentingnya membangun budaya kerja yang mendukung motivasi intrinsik melalui pengakuan atas pencapaian dan tanggung jawab pegawai. Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang memotivasi dan mendukung pengembangan individu terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya organisasi untuk merancang kebijakan sumber daya manusia yang holistik, yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi tetapi juga pada pengembangan dan kesejahteraan pegawai.

Kata kunci: Motivasi intrinsik, Gaya kepemimpinan transformasional, Kepuasan kerja, Kinerja pegawai PT Jasa Raharja

ABSTRACT

This study aims to explore the influence of intrinsic motivation, transformational leadership style, and job satisfaction on employee performance at PT Jasa Raharja Lampung Branch. A quantitative approach was employed using an explanatory research design to elucidate causal relationships among the variables. Data were collected through questionnaires distributed to 100 respondents comprising permanent employees. The analyzed variables include intrinsic motivation, involving aspects such as achievement and responsibility; transformational leadership style, encompassing charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration; job satisfaction, involving factors such as salary, promotion, and coworker relationships; and employee performance, measured through quality, quantity, teamwork, and punctuality.

The data were analyzed using the Partial Least Square (PLS) method to evaluate the validity and reliability of the model and examine the structural relationships among variables. The findings reveal that: (1) intrinsic motivation has a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance, (2) transformational leadership style significantly influences job satisfaction and employee performance, and (3) job satisfaction significantly contributes to improving employee performance.

The conclusions of this study emphasize the importance of fostering a work culture that supports intrinsic motivation through recognition of achievements and responsibilities. Furthermore, adopting a transformational leadership style that inspires and supports individual development has proven effective in enhancing job satisfaction and performance. The practical implications of these findings underline the need for organizations to design holistic human resource policies that focus not only on achieving organizational goals but also on employee development and well-being.

Keywords : *Intrinsic motivation, Transformational leadership style, Job satisfaction, Employee performance*

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis yang berjudul " **Pengaruh Motivasi Intrinsik, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Jasa Raharja Cabang Lampung** " ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Selama proses penyusunan tesis ini, penulis menghadapi berbagai tantangan dan rintangan. Namun, berkat doa, dukungan, dan bantuan dari banyak pihak, Alhamdulillah, tesis ini akhirnya dapat diselesaikan. Oleh karena itu, dengan penuh rasa syukur dan hormat, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam proses ini, antara lain:

1. Kepada Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu untuk menguji penulis dalam sidang tesis ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang mendalam.
2. Kepada Ibu Prof. Dr. Hj. Alifah Ratnawati, SE., MM, Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah dengan sabar membimbing dan mendukung penulis selama proses penulisan tesis ini, penulis mengucapkan penghargaan yang setinggi-tingginya.
3. Kepada seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan inspirasi selama masa studi, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tulus.
4. Kepada Ibuku tersayang Budi Sugiharsih yang telah melahirkan dan membesarkan saya.
5. Istriku tercinta Erwitasari Thalib yang selalu mendo'a kan, mensupport dan menyayangi saya.

6. Anak-anakku yang penuh drama, yang membuat duniaku berwarna. Mas Azzam Zuhdi Al Faizi, Bang Zayyan Ziyad Al.Farokh dan Adek Muhammad Ramadhan Al Ghazali.
7. Kepada Bapak Kepala Jasa Raharja Cabang Lampung, Bapak Muhammad Zulham Pane yang telah memberikan dukungan penuh, memotivasi, serta selalu menggerakkan untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi.
8. Kepada Mas Syawil Huda yang selalu mengingatkan, "nuturi", "ngajari", menyemangati selama proses belajar hingga selesainya tesis ini.
9. Keluarga Besar Jasa Raharja Cabang Lampung yang telah membantu penyelesaian tugas akhir ini.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan balasan terbaik atas kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis. Penulis berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca serta menjadi tambahan referensi yang berharga di bidang manajemen. Penulis juga dengan terbuka menerima setiap kritik dan saran yang membangun untuk meningkatkan kesempurnaan tesis ini.

Semarang, 21 Januari 2025

Anung Sigit Priyono

NIM. 20402300327

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II	8
KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Motivasi Intrinsik	8

2.1.1 Pengertian Motivasi Intrinsik.....	8
2.1.2 Tujuan Motivasi Intrinsik	9
2.1.3 Indikator Motivasi Intrinsik	9
2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	11
2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	11
2.2.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional	12
2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	12
2.3 Kepuasan Kerja.....	13
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	13
2.3.2 Manfaat Kepuasan Kerja	14
2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja	15
2.4 Kinerja Pegawai.....	16
2.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	16
2.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	17
2.4.3 Indikator Kinerja Pegawai	20
2.5. Hubungan Antar Variabel.....	21
2.6 Kerangka Konseptual	27
BAB III.....	28
METODELOGI PENELITIAN.....	28
3.1. Jenis Penelitian	28

3.2. Sumber Data Penelitian	28
3.3. Metode Pengumpulan Data	29
3.4. Populasi dan Sampel	29
3.5. Variabel dan Indikator	30
3.6. Teknik Analisis Data	32
3.7. Evaluasi Model.	35
BAB IV ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN	37
4.1. Distribusi responden	37
4.2. Analisis Deskripsi	40
4.3. Analisis Data Model	52
4.3.1. Bentuk Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	52
4.3.2. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	54
1. Uji Validasi	54
2. Uji Reliabilitas	60
3. <i>R Square</i> (R^2)	64
4.3.3. Uji Hipotesis	65
1. <i>Path Coefficients</i>	66
2. Spesific indirect effects	68
3. Total effect	69
4.4. Pembahasan	71

4.4.1. Keterkaitan data dengan distribusi responden	71
4.4.1. Validitas Konvergen	72
4.4.2. Validitas Diskriminan	74
4.4.3. Reliabilitas	75
4.4.4. R Square (R^2)	77
4.4.5. Uji Hipotesis	79
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	89
Lampiran I Kuesioner Penelitian	89
Lampiran II Lembar Kuesioner	91
Lampiran III Rekapitulasi Kuesioner	93
Lampiran IV Hasil Penelitian	95

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja Karyawan Jasa Raharja Lampung.....	4
Tabel 1. 2 Skala Penetapan Kinerja	5
Tabel 3. 1 Populasi Pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung	30
Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian	30
Tabel 4. 1 Deskripsi Variabel Motivasi Intrinsik.....	43
Tabel 4. 2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	45
Tabel 4. 3 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	47
Tabel 4. 4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai.....	50
Tabel 4. 5 Hasil loading factor.....	55
Tabel 4. 6 Hasil AVE.....	57
Tabel 4. 7 Validitas diskriminan.....	59
Tabel 4. 8 Hasil Cronbach's alpha.....	60
Tabel 4. 9 Hasil Composite Reliability.....	62
Tabel 4. 10 Hasil rho_A.....	63
Tabel 4. 11 Hasil R2.....	64
Tabel 4. 12 Data Path Coefficients	66
Tabel 4. 13 Hasil Specific Indirect Effects	68
Tabel 4. 14 Hasil Total effect.....	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	27
Gambar 4. 1 Jenis kelamin	37
Gambar 4. 2 Pendidikan	38
Gambar 4. 3 Lama bekerja	39
Gambar 4. 4 Unit kerja	40
Gambar 4. 5 Bentuk Internal Variabel Outer Model	52
Gambar 4. 6 Bentuk loading factor	55
Gambar 4. 7 Bentuk Model Bootstrapping	66



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam peradaban manusia sekarang ini segala aspek kehidupan tidak lepas dari berorganisasi, karena pada kodratnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Hal ini nampak baik didalam kehidupan rumah tangga, organisasi kemasyarakatan, terlebih pada saat seseorang memasuki dunia kerja. Seseorang tersebut akan berinteraksi, dan masuk menjadi bagian dalam organisasi tempatnya bekerja.

Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya itu antaralain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting ialah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja (Halim, 2022). Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya Manusia merupakan sebuah mitra yang turut menentukan tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi. Sehubungan dengan hal itu maka klasifikasi dan mutu sumber daya manusia menentukan mutu pelayanan, citra dan kepercayaan yang secara langsung ikut mempengaruhi

tingkat profesionalisme yang berlanjut pada tingkat partisipasi dan sumbangsih terhadap keberhasilan instansi pemerintah dalam mencapai tujuannya. Manusia berperilaku melakukan sesuatu karena adanya faktor penggerak dari dalam manusia itu sendiri atau yang lebih dikenal dengan istilah motif. Prilaku manusia pada hakekatnya adalah beroreantasi pada tujuan.

(Wahyuni et al., 2022) menerangkan bahwa 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. Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh bermacam-macam hal, baik yang timbul dari dalam tenaga kerja itu sendiri (seperti kepuasan kerja, kompensasi, ketrampilan) dan lingkungan kerja secara keseluruhan maupun diluar lingkungan kerja.

(Priyatmo, 2018) menerangkan bahwa Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Jasa Raharja adalah Badan Usaha Milik Negara yang menjalankan tugas sebagai Asuransi Sosial, Jasa Raharja melaksanakan UU No 33 tahun 1964 tentang Dana Pertanggungan Wajib Kecelakaan Penumpang Angkutan Umum dan UU No 34 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggungan Wajib Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.

Dalam upaya memberdayakan dan mengembangkan pegawai, Jasa Raharja melalui berbagai program kebijakannya, selalu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam pembinaan pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung, dengan tujuan agar bisa mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan bersama. Jasa Rahrja telah berusaha mengelola sumber daya manusia dengan menyediakan sarana dan prasarana, guna mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong pegawai selalu berinovasi dan berkreasi, termasuk membuat sistem yang adil, dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi, memperhatikan kemampuan pegawai dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya. Pada dasarnya dalam mengelola sumber daya manusia sangat tergantung dari pola kepemimpinan dengan struktur yang disesuaikan pada kondisi bawahannya.

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Aspek motivasi kerja karyawan juga menjadi aspek penting dalam kinerja karyawan dimana dalam jaman globalisasi sekarang ini tentunya kebutuhan setiap

karyawan akan semakin bertambah seiring perkembangan jaman.

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Salah satu kekuatan Jasa Raharja adalah sekitar 71% karyawannya merupakan generasi milenial, dimana generasi milenial sangat penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Generasi milenial umumnya ditandai oleh peningkatan penggunaan dan keakraban dengan komunikasi, media dan teknologi digital (Hardika, 2018).

Perusahaan yang kuat berdiri diatas sumber daya yang mempuni, salah satu sumber daya yang menopangnya itu adalah sumber daya manusia (Hanafi, 2016). Sebagai salah satu perusahaan besar, Jasa Raharja terus berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan mengoptimalkan sumber daya milenial yang mereka miliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Jasa Raharja Cabang Lampung terdiri dari pegawai tetap dan program Langkah bakti. Berikut data kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir :

Tabel 1. 1 Kinerja Karyawan Jasa Raharja Lampung

Tahun	Total Pegawai	Performance Level				
		1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
2023	50	1 (2%)	17 (34%)	27 (54%)	4 (8%)	1 (2%)
2022	51	5 (9,8%)	15(29,4%)	8 (15,7%)	23(45,1%)	0
2021	51	28(54,9%)	12(23,5%)	11(21,6%)	0	0

Sumber : Data Internal Jasa Raharja

Kinerja Karyawan diukur berdasarkan pencapaian KPI (Key Performance Indicators) Karyawan itu sendiri, baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan skala penilaian sebagai berikut :

Tabel 1. 2 Skala Penetapan Kinerja

Performance Level	Predikat	Skala Nilai
1	Super Performance (SP)	Menunjukkan kinerja yang luar biasa / istimewa
2	Very Good Performance (VG)	Menunjukkan kinerja yang memuaskan /sangat baik
3	Good Performance (GP)	Menunjukkan kinerja yang baik / memenuhi ekspektasi
4	Requires Some Improvements (RI)	Perlunya perbaikan untuk membantu meningkatkan kinerja
5	Under Performance (UP)	Tidak memperlihatkan kinerja yang sesuai/ yang diharapkan

Sumber data: Pedoman pengelolaan Human Capital Jasa Raharja

Dari table 1.1 terlihat adanya penurunan nilai kinerja karyawan Jasa Raharja dari tahun ke tahun, terlihat komposisi karyawan yang mendapatkan performance level 1 setiap tahunnya menurun, terlihat pada tahun 2021 jumlah pegawai yang mendapatkan PL 1 sebanyak 28 orang (54,9%) turun menjadi 5 orang (9,8%) pada tahun 2022, dan Kembali turun pada 2023 hanya 1 orang (2%) karyawan. Untuk performance level 3 juga terjadi peningkatan setiap tahunnya, yaitu dari 8 orang (15,7%) karyawan pada tahun 2022, meningkat menjadi 27 orang (54%) pada tahun 2023.

Permasalahan kinerja ini disebabkan oleh beragam factor, salah satunya bisa saja disebabkan oleh motivasi intrinsik pegawai, kepuasan pegawai dan juga gaya kepemimpinan dari manajemen yang ada di PT Jasa Raharja Cabang Lampung.

1.2. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : Bagaimana meningkatkan kinerja pegawai yang didasarkan pada motivasi instrinsik, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai. Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja pada PT Jasa Raharja Cabang Lampung?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT Jasa Raharja Cabang Lampung?
3. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja Pegawai pada PT Jasa Raharja Cabang Lampung?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung?
5. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional

terhadap kepuasan kerja pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung.

3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Akademik : diharapkan dapat bermanfaat sebagai pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan Motivasi Intrinsik, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada khususnya.
2. Manfaat Praktis : Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan oleh PT. Jasa Raharja Cabang Lampung dalam rangka meningkatkan Kinerja melalui Motivasi Intrinsik dan Gaya Kepemimpinan Transformasional. Selain itu hasil penelitian ini juga bisa dijadikan sebagai tolak ukur Motivasi Intrinsik dan Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat memberikan dorongan dan rangsangan para pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga tujuan PT. Jasa Raharja Cabang Lampung dapat tercapai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Motivasi Intrinsik

2.1.1 Pengertian Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dalam diri karyawan itu sendiri. Menurut (Regina, 2023) motivasi intrinsik timbul ketika motivasi ekstrinsik sudah terpenuhi (Regina, 2023). Sedangkan motivasi menurut Instrinsik menurut Lotje Lotje et al (2016) adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakan (Lotje, 2016).

Pendapat ahli lainnya, motivasi instrinsik adalah perilaku yang berdasarkan perasaan bahwa seseorang harus memiliki perilaku yang berdasarkan peraturan-peraturan, norma serta prinsip-prinsip, serta tanpa adanya keinginan untuk mendapatkan penghargaan (Hamzah, 2019).

Menurut Wahyuni et al (2022) motivasi instrinsik bersumber dari dalam individu. Motivasi ini menghasilkan integritas dari tujuan-tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu dimana keduanya dapat terpenuhi. Motivasi intrinsic memiliki hubungan yang erat dengan komitmen (Insani, 2020).

Sedangkan (Puspitasari & Kusri, 2022) memberikan pendapat bahwa

motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan. Atau bisa dikatakan motivasi intrinsik timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan atau dorongan orang lain, melainkan atas dasar kemauan sendiri.

2.1.2 Tujuan Motivasi Intrinsik

Menurut (Puspitasari & Kusri, 2022) Menjelaskan bahwa Motivasi adalah salah satu usaha dalam mengarahkan karyawan agar dapat bekerja lebih maksimal sesuai dengan keinginan perusahaan. beberapa penjelasan tujuan dari motivasi, yaitu:

- a) Meningkatkan prestasi kerja.
- b) Meningkatkan disiplin kerja.
- c) Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- d) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- e) Menumbuhkan rasa loyal karyawan terhadap perusahaan.
- f) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- g) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

2.1.3 Indikator Motivasi Intrinsik

(Wahyuni et al., 2022) indikator motivasi intrinsik yaitu:

- a) Prestasi (*Achievement*)

Prestasi (*Achievement*) artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk

mencapai hasil yang baik (banyak dan berkualitas) atau berprestasi. Kebutuhan akan prestasi, akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Seseorang akan berpartisipasi tinggi, asalkan memungkinkan untuk hal itu diberikan kesempatan.

b) Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan (manajer) bahwa ia adalah orang yang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya. Faktor pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu.

c) Pekerjaan Itu Sendiri (*The work it self*)

Untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya.

d) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Diukur atau ditunjukkan dengan seberapa jauh atasan memahami bahwa pertanggungjawaban tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan.

e) Pengembangan Potensi Individu (*Advancement*)

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (*mentransformasi*) pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Priyatmo, 2018). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka (Agnia Nada Insani, 2020). Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Mahdi et al., 2022).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

2.2.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

(Priyatmo, 2018) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut (Agnia Nada Insani, 2020) :

1. Kharisma Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.
2. Motivasi Inspiratif Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin

menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3. Stimulasi Intelektual Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.
4. Perhatian yang Individual Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan

atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Munandar & Prayekti, 2020).

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 (Mahdi et al., 2022). Ahli lain mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja (Putra, 2021).

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

2.3.2 Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut (Putra et al., 2021) Suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat, berikut lima manfaat kepuasan kerja:

1. Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan Pekerjaan lebih cepat diselesaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat karyawan menjadi puas

disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.

2. Kerusakan akan dapat dikurangi Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.
3. Absensi dapat diperkecil Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.
4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.
5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Munandar & Prayekti, 2020) Adapun indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain:

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja

Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.4 Kinerja Pegawai

2.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama priode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut (Hernanda Diva Auliya & Suhana, 2024) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Wedhu et al., 2023) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Sedangkan menurut

(Regina, 2023) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, peneliti sampai pada pemahaman bawah kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan keahliannya.

2.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut (Wedhu et al., 2023) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

- 1) Kompetensi/Kemampuan

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar dan sesuai dengan yang ditetapkan.

- 2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang bagus.

- 3) Rancangan kerja

Adapun rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya.

4) Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5) Motivasi kerja

Adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan).

6) Kepemimpinan

Adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya kepemimpinan

Adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

8) Budaya organisasi

Adalah kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9) Kepuasan kerja

Adalah perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10) Lingkungan kerja

Adalah suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Adalah kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan itu ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen

Adalah kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13) Disiplin kerja

Adalah usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tetap waktu.

2.4.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut (Hernanda Diva Auliya & Suhana, 2024) untuk mengukur kinerja pegawai dapat digunakan beberapa indikator, yaitu:

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.

3. Kemampuan Kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar pegawai. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.5. Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa motivasi intrinsik ditingkatkan ketika karyawan merasa pekerjaannya berdampak positif pada orang lain (prosocial motivation). Karyawan yang merasa pekerjaannya membantu orang lain atau memiliki tujuan sosial yang penting melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Grant, 2008).

Penelitian lain menunjukkan bahwa motivasi intrinsik lebih erat kaitannya dengan kepuasan kerja dan kinerja jangka panjang daripada motivasi ekstrinsik. Karyawan yang didorong oleh rasa pencapaian pribadi lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada mereka yang bekerja hanya untuk imbalan finansial (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014).

Penelitian-penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik seperti otonomi, pertumbuhan pribadi, dan rasa pencapaian cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih produktif dalam jangka panjang. Organisasi yang fokus pada pengembangan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik karyawan dapat meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan mereka.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi intrinsik harus dimiliki oleh pegawai dan didukung oleh perusahaan. Oleh karena dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Jika pegawai memiliki motivasi intrinsik yang baik, maka akan meningkatkan kepuasan kerja.

2.5.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian terdahulu kepemimpinan transformasional dianggap sebagai gaya yang paling efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karena memotivasi karyawan melalui visi yang jelas, peningkatan rasa tanggung jawab, dan dukungan terhadap pengembangan pribadi (Judge & Piccolo, 2004).

Robbins dan Judge menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan pada pengembangan hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut, yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Pemimpin yang fokus pada pengembangan individu karyawan dan memberikan umpan balik positif cenderung meningkatkan kesejahteraan dan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan perhatian personal dan diberikan kesempatan untuk berkembang menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2013).

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian terdahulu secara konsisten menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini membantu meningkatkan motivasi, rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, dan kesejahteraan psikologis karyawan melalui pemberian visi yang jelas, dukungan emosional, dan pengembangan individu. Pemimpin transformasional cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, mendukung, dan memotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Oleh karena itu dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Jika pegawai dipimpin dengan pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

2.5.3. Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi intrinsik lebih erat kaitannya dengan kinerja berkualitas tinggi, terutama dalam tugas-tugas yang memerlukan kreativitas dan pemecahan masalah. Motivasi ekstrinsik juga penting, tetapi motivasi intrinsik memiliki efek yang lebih kuat pada kinerja jangka panjang. Motivasi intrinsik adalah pendorong utama kinerja yang lebih tinggi, terutama dalam tugas-tugas kompleks yang membutuhkan dedikasi dan pemikiran kritis (Cerasoli & Ford, 2014).

Penelitian lainnya menemukan bahwa karyawan yang didorong oleh motivasi intrinsik (terutama yang bersifat prososial, seperti membantu orang lain melalui pekerjaan mereka) menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, terutama dalam peran yang menuntut keterlibatan emosional dan sosial. Mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak yang lebih besar, sehingga termotivasi untuk bekerja lebih keras dan lebih berkualitas. Motivasi intrinsik yang terkait dengan tujuan sosial memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Grant, 2008).

Oleh karena itu dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Jika pegawai memiliki motivasi intrinsik, maka kinerja pegawai akan optimal dan lebih baik.

2.5.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian terdahulu menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja langsung karyawan, tetapi juga membantu pengembangan keterampilan jangka panjang. Pemimpin transformasional memberikan bimbingan dan tantangan yang mendorong karyawan untuk mengembangkan potensi dan meningkatkan kinerja mereka (Dvir & Shamir, 2002).

Seiring dengan hal tersebut, kepemimpinan transformasional ditemukan memiliki dampak yang kuat dan signifikan terhadap kinerja individu, tim, dan organisasi. Kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya dalam meningkatkan kinerja melalui pengaruh motivasi dan pemberdayaan. Kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kinerja di berbagai level organisasi, terutama melalui penguatan motivasi intrinsik karyawan (Wang & Colbert, 2011).

Gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap pengembangan pribadi dan peningkatan kinerja karyawan dalam jangka panjang. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Jika kepemimpinan transformasional diterapkan, maka kinerja pegawai akan menjadi baik.

2.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif dengan hasil bisnis, termasuk produktivitas dan profitabilitas. Karyawan yang puas dan terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka memberikan kinerja yang lebih baik (Harter & Hayes, 2012).

Penelitian lain menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung lebih produktif, memiliki lebih sedikit konflik di

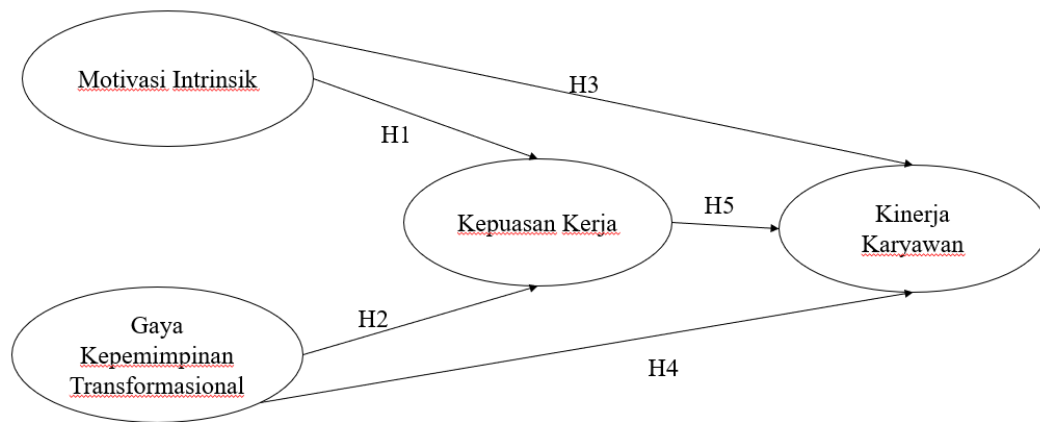
tempat kerja, dan berkontribusi lebih banyak terhadap tujuan organisasi. Mereka juga lebih proaktif dalam menyelesaikan masalah yang mereka hadapi di tempat kerja. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi (Saari & Judge, 2004).

Kepuasan kerja secara langsung berdampak pada kinerja bisnis dengan meningkatkan kinerja karyawan dan hasil operasional. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, produktif, dan memiliki perilaku positif seperti komitmen dan kontribusi ekstra di tempat kerja. Kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Sehingga hipotesis yang saya ajukan adalah :

H5 : Jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik, maka karyawan dapat memiliki kinerja terbaik.

2.6 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian beberapa peneliti sebelumnya, maka model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual



BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (Explanatory research). Menurut Sugiyono, explanatory research merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Alasan utama peneliti ini menggunakan metode penelitian explanatory ialah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis. Variabel tersebut mencakup: motivasi intrinsik, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai.

3.2. Sumber Data Penelitian

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang di bagikan kepada responden. Data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup Pelatihan, kompetensi, pengembangan karir, dan kinerja karyawan.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain bisa saja data yang telah diolah dan dipublikasikan. Data tersebut meliputi data struktur organisasi, jumlah karyawan, deksripsi jabatan (jobdesk), dan lain-lain.

3.3.Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah dengan studi Pustaka dan dengan dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner disebarkan kepada responden melalui google form.

3.4.Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek / subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Jasa Raharja Cabang Lampung (Sugiyono, 2019).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Prosedur pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probabilitay dengan teknik purposive sampling. Sugiyono mengemukakan bahwa teknik purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2019).

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi sekaligus menjadi sample adalah seluruh Karyawan PT Jasa Raharja Cabang Lampung yang ada di Bandar Lampung

Tabel 3. 1 Populasi Pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung

No	Grade	Jabatan
1	Grade C	Kepala Cabang
2	Grade F	Kepala Bagian Operasional
3	Grade G	Kepala Bagian Administrasi
4	Grade H	Kepala Perwakilan
5	Grade I	Kepala Sub Bagian
6	Grade J	Penanggung Jawab
7	Grade K	Staf Administrasi Tk I
8	Grade L	Staf / Pelaksana Administrasi Tk II
9	Grade M	Pelaksana Administrasi Tk III

Sumber : data PT Jasa Raharja Cabang Lampung

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup pelatihan, kompetensi, pengembangan karir, dan kinerja karyawan. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.2.

Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
1	Motivasi Intrinsik merupakan pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan	• Prestasi (<i>Achievement</i>) • Pengakuan (<i>Recognition</i>) • Pekerjaan Itu Sendiri (<i>The work it self</i>) • Tanggung Jawab (<i>Responsibility</i>) • Pengembangan Potensi Individu (<i>Advancement</i>) (Wahyuni et al., 2022)	Skala <i>Likert</i> 1-5

2	Gaya Kepemimpinan Transformasional merujuk padatipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa	• Kharisma • Motivasi Inspiratif • Stimulasi Intelektual • Perhatian yang Individual (Agnia Nada Insani, 2020)	Skala <i>Likert</i> 1-5
3	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	• Pekerjaan saat ini • Gaji/Upah • Promosi • Hubungan dengan atasan • Rekan Kerja(Munandar & Prayekti, 2020)	Skala <i>Likert</i> 1-5
4	Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	• Kuantitas Pekerjaan • Kualitas Pekerjaan • Kemampuan Kerjasama • Tepat waktu • Kemandirian (Hernanda Diva Auliya & Suhana, 2024)	Skala <i>Likert</i> 1-5

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

STS	1	2	3	4	5	SS
------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan structural dengan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variable latent dalam PLS adalah sebagai exact kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah indeterminacy dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis Partial Least Square (PLS) dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

3.6.1 Spesialisasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1. Outer model, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan outer relation atau measurement model, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

$$y_1 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3y_1 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a. Convergent Validity yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran

dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

- b. Discriminant Validity yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai discriminant validity yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- c. Composit Reliability, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

2. Inner Model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga innerrelation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala zero means dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_{1.1} \xi_1 + \lambda_{2.1} \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi weight relation. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah weight yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai weightnya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh inner dan outer model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (pathcoefficient).

Inner model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen yang diteliti. Kriteria pengujian bila nilai t hitung atau t statistik lebih besar dibanding t tabel atau p.value lebih < 0,05 maka H_a diterima dan H_0 ditolak

Apabila nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (distribution free), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.7. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau outermodel dengan indikator reflektif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit reliability untuk blok indikator. Model struktur atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran Stone Gaiser Q Square test

dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur bootstrapping.



BAB IV

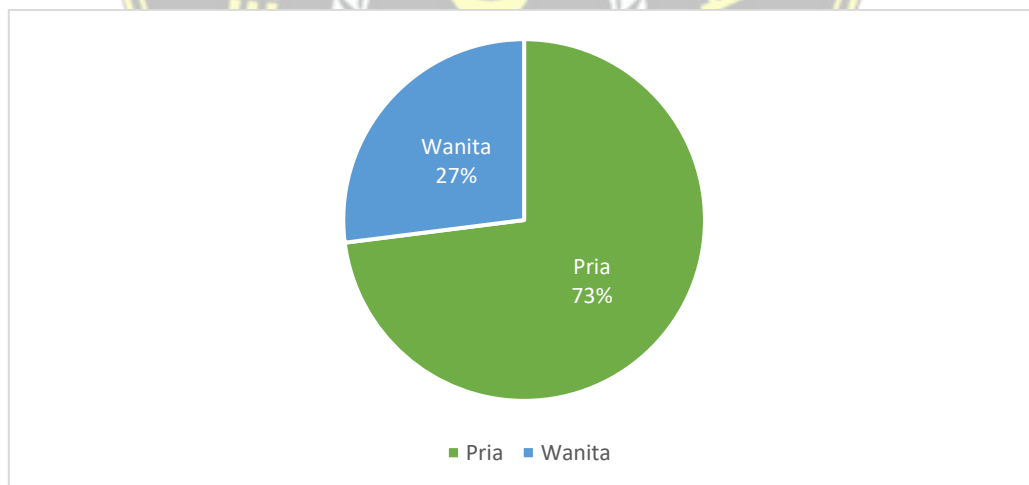
ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

4.1. Distribusi responden

Distribusi responden adalah proporsi atau persebaran responden berdasarkan karakteristik tertentu seperti jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja, atau unit kerja. Distribusi responden digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik populasi dalam sebuah penelitian.

4.1.1 Jenis Kelamin

Gambar 4. 1 Jenis kelamin

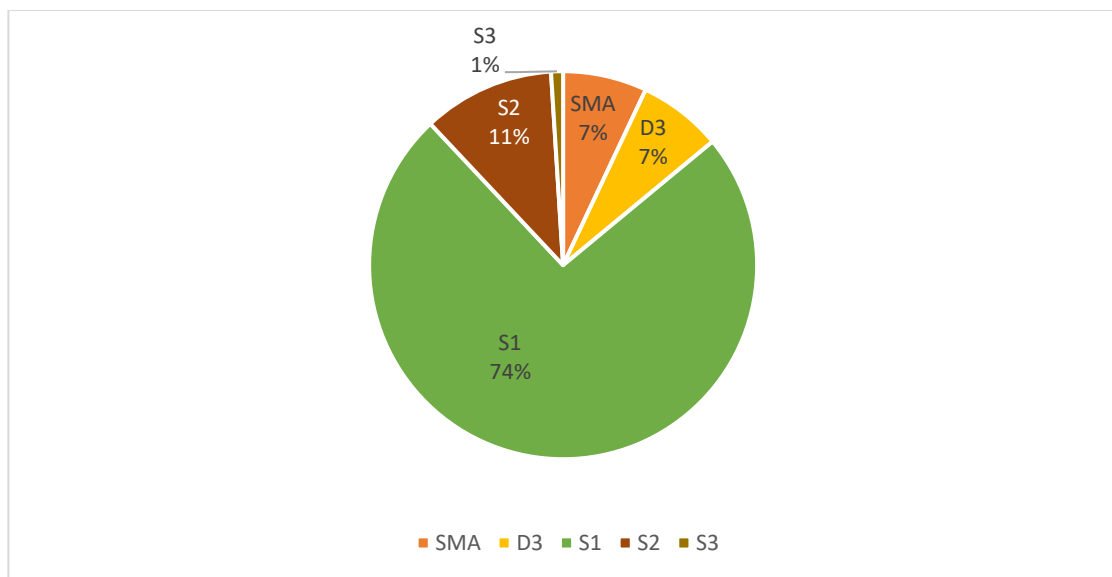


Berdasarkan tabel distribusi jenis kelamin, terlihat bahwa mayoritas responden adalah pria dengan jumlah sebesar 73% dari total keseluruhan. Sementara itu, wanita hanya mencakup 27% dari total responden. Hal ini

menunjukkan pria lebih dominan dibandingkan wanita dalam distribusi responden ini.

4.1.2 Pendidikan

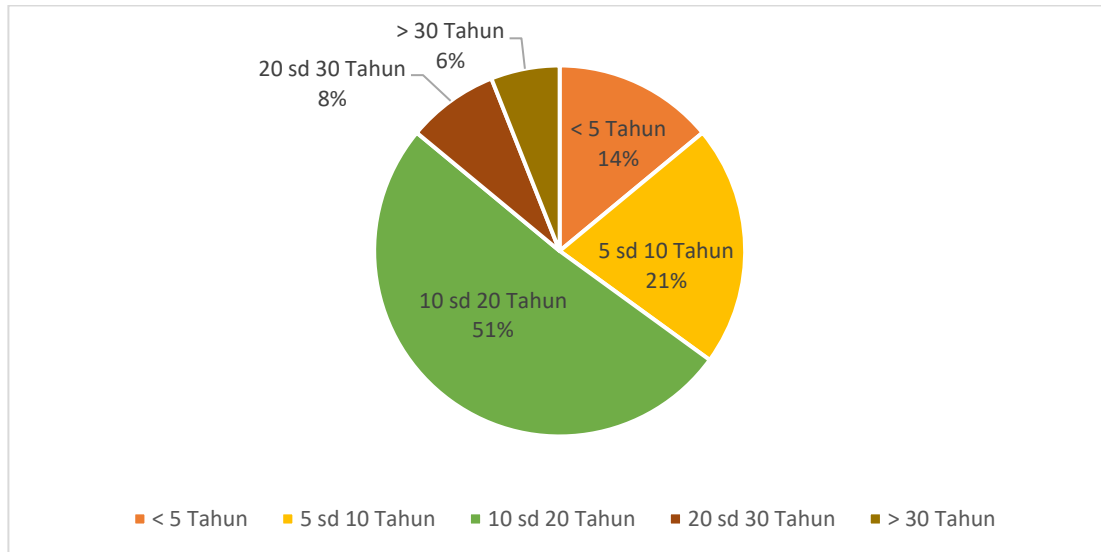
Gambar 4. 2 Pendidikan



Berdasarkan tabel distribusi tingkat pendidikan responden, mayoritas responden memiliki pendidikan S1 dengan persentase mencapai 74% dari total. Pendidikan S2 menempati posisi kedua dengan 11% responden, sedangkan responden dengan pendidikan SMA dan D3 memiliki jumlah yang sama yaitu masing-masing 7%. Hanya 1% responden yang memiliki pendidikan S3, menunjukkan bahwa individu dengan jenjang pendidikan tertinggi ini adalah minoritas.

4.1.3 Lama bekerja

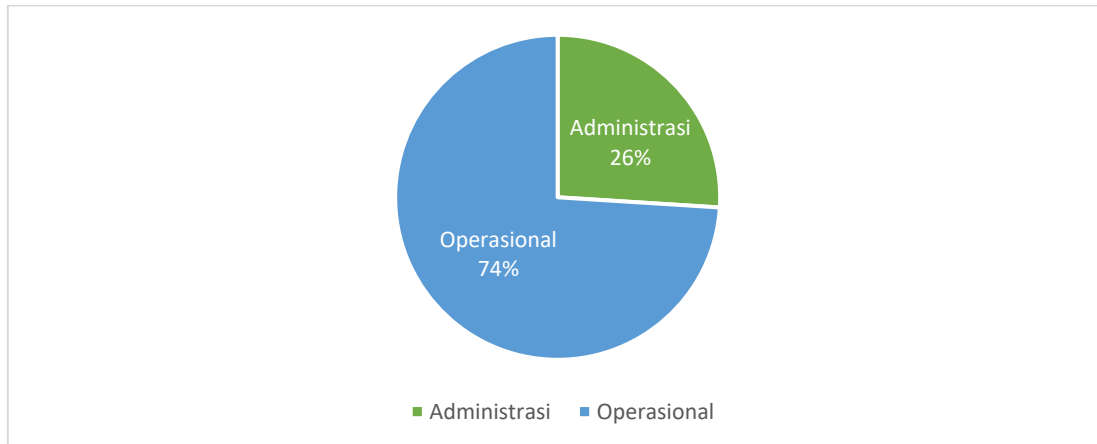
Gambar 4. 3 Lama bekerja



Berdasarkan tabel distribusi frekuensi lama bekerja, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja selama 10 hingga 20 tahun dengan persentase sebesar 51% dari total. Responden dengan pengalaman kerja 5 hingga 10 tahun menempati posisi kedua dengan 21%. Sementara itu, responden yang bekerja kurang dari 5 tahun hanya sebesar 14%, diikuti oleh mereka yang telah bekerja selama 20 hingga 30 tahun sebanyak 8% dan yang bekerja lebih dari 30 tahun sebanyak 6%. Data ini menggambarkan bahwa mayoritas responden adalah individu dengan pengalaman kerja yang cukup matang (10-20 tahun), sementara kelompok dengan pengalaman kerja sangat singkat atau sangat lama merupakan minoritas.

4.1.4 Unit kerja

Gambar 4. 4 Unit kerja



Berdasarkan tabel distribusi frekuensi unit kerja, menunjukkan bahwa mayoritas responden berada di unit operasional dengan persentase sebesar 74% dari total. Sementara itu, responden yang bekerja di unit administrasi hanya mencapai 26%. Sebagian besar tenaga kerja terfokus pada fungsi operasional yang kemungkinan menjadi inti dari aktivitas organisasi atau perusahaan yang diteliti. Sebaliknya, unit administrasi memiliki jumlah yang lebih kecil mencerminkan peran pendukung dalam struktur organisasi.

4.2. Analisis Deskripsi

Analisis deskriptif adalah metode analisis data yang bertujuan untuk menggambarkan atau meringkas karakteristik data dalam sebuah penelitian secara sistematis. Analisis ini berfokus pada penyajian informasi dasar, seperti distribusi, frekuensi, rata-rata, median, modus, dan persentase. Berdasarkan pada penelitian ini, peneliti mendapat hasil jawaban dari 100 responden terhadap setiap pertanyaan dari

variabel yang sudah disebarkan melalui kuesioner. Variabel tersebut meliputi : Pelatihan, Kompetensi, Perkembangan Karir, dan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, masing-masing variabel diukur menggunakan skala likert untuk melihat bobot dari jawaban responden, dengan menggunakan kategori sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Keterangan :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Total indeks adalah 100 dengan memakai metode tiga kotak dengan membagi jawaban dalam tiga kategori. Jawaban responden memiliki nilai 1-5, sehingga persepsi yang dihasilkan sebagai berikut :

$$\text{Terendah} : (\%F \times 1) / 5 = (100 \times 1) / 5 = 20$$

$$\text{Tertinggi} : (\%F \times 5) / 5 = (100 \times 5) / 5 = 100$$

Rentang : $20-100 = 80$

Panjang Kelas Interval : $80 : 3 = 26,7$

Maka didapat nilai indeks yang diperoleh dari perhitungan diatas diawali dari angka 20-100 dengan rentang angka senilai 26,7. Dengan panjang kelas interval adalah 100 dibagi 3 bagian, dengan demikian memperoleh rentang masing-masing senilai 26,7 yang dijadikan sebagai interpretasi nilai persepsi dibawah ini :

Kategori :

Rendah = 20 - 46,6

Sedang = 46,7 – 73,3

Tinggi = 73,4 – 100

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut merupakan hasil tanggapan yang diperoleh dari tiap-tiap indikator dari setiap variabel :

4.2.1 Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Intrinsik (X1)

Berdasarkan hasil dari pengolahan data pada jawaban responden terhadap pertanyaan mengenai variabel Motivasi Intrinsik, maka dapat dibuat deskripsi variabel yang terdapat pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4. 1 Deskripsi Variabel Motivasi Intrinsik

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Nilai Indeks
		1		2		3		4		5		
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Saya merasa bangga ketika berhasil menyelesaikan tugas dengan baik	0	0	0	0	1	1	25	25	74	74	94.6
2	Pengakuan dari orang lain atas usaha saya meningkatkan semangat saya dalam bekerja	0	0	1	1	10	10	49	49	40	40	85.6
3	Pekerjaan saya memberikan makna yang penting bagi saya	0	0	0	0	4	4	41	41	55	55	90.2
4	Saya merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya	0	0	0	0	3	3	27	27	70	70	93.4
5	Saya merasa pekerjaan ini membantu saya mengembangkan potensi diri saya	0	0	0	0	8	8	38	38	54	54	89.2
Rata-Rata												90.60 (Tinggi)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.1, motivasi intrinsik responden menunjukkan tingkat yang tinggi dengan rata-rata keseluruhan sebesar 90,60% sehingga sebagian besar responden memiliki dorongan internal yang kuat untuk bekerja dan mencapai hasil yang baik. Motivasi intrinsik mencerminkan keinginan bawaan individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan berdasarkan minat, rasa puas, dan tantangan yang dirasakan, bukan karena tekanan eksternal seperti penghargaan atau hukuman. Pernyataan pertama mendapatkan nilai indeks tertinggi sebesar 94,6%, di mana mayoritas responden memilih "Sangat Setuju" (74%) yang mengindikasikan bahwa kebanggaan atas pencapaian pribadi adalah aspek penting dalam motivasi intrinsik mereka. Pernyataan kedua memperoleh nilai indeks 85,6% dengan hampir separuh responden (49%) setuju dan 40% sangat setuju. Meskipun tergolong tinggi, aspek ini menunjukkan bahwa pengakuan eksternal juga memiliki pengaruh signifikan dalam memotivasi individu. Pernyataan ketiga memiliki nilai indeks 90,2% dengan mayoritas responden memilih "Setuju" (41%) dan "Sangat Setuju" (55%). Data ini menggarisbawahi pentingnya makna kerja dalam mendorong motivasi intrinsik.

Pernyataan keempat menunjukkan nilai indeks 93,4%, dengan 70% responden memilih "Sangat Setuju," mencerminkan tingginya rasa tanggung jawab sebagai elemen kunci dari motivasi intrinsik. Terakhir, pernyataan kelima mendapatkan nilai indeks 89,2%, dengan 54% responden memilih

"Sangat Setuju." yang menandakan bahwa pekerjaan yang mendukung pengembangan diri memberikan kontribusi besar terhadap motivasi intrinsik.

4.2.2 Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja(X2)

Berdasarkan hasil dari pengolahan data pada jawaban responden terhadap pertanyaan mengenai variabel Kepuasan Kerja, maka dapat dibuat deskripsi variabel yang terdapat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4. 2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5		Nilai Indeks
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Saya merasa bahagia dengan pekerjaan saya saat ini	0	0	1	1	11	11	46	46	42	42	85.8
2	Saya senang dengan gaji/upah yang diterima saat ini sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawab saya.	0	0	1	1	15	15	47	47	36	36	83.8
3	Saya merasa ada peluang yang adil dan jelas untuk promosi atau kemajuan karier di tempat kerja saya.	2	2	4	4	25	25	40	40	29	29	78

4	Atasan saya memberikan dukungan yang memadai dan bimbingan yang jelas dalam menjalankan tugas saya	0	0	1	1	9	9	46	46	44	44	86.6
5	Saya memiliki rekan kerja yang menyenangkan	0	0	1	1	7	7	47	47	45	45	87.2
Rata-Rata												84.28 (Tinggi)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.2, tingkat kepuasan kerja responden berada pada kategori tinggi, dengan nilai indeks keseluruhan sebesar 84,28% yang menunjukkan responden merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Hal ini mencerminkan bahwa lingkungan kerja, kondisi, dan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti gaji, hubungan antar karyawan, peluang pengembangan, penghargaan, dan kondisi kerja, telah memenuhi atau bahkan melampaui harapan responden. Pernyataan pertama memiliki nilai indeks 85,8% dengan mayoritas responden memilih "Setuju" (46%) dan "Sangat Setuju" (42%) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahagia dengan pekerjaan mereka. Pernyataan kedua memperoleh nilai indeks 83,8%. Sebanyak 47% responden memilih "Setuju," meskipun terdapat 1% yang tidak setuju, menandakan adanya variasi persepsi terkait kompensasi.

Pernyataan ketiga menunjukkan nilai indeks terendah, yaitu 78%. Meskipun 40% responden memilih "Setuju," terdapat 6% yang tidak setuju atau sangat tidak setuju yang dapat mengindikasikan perlunya perhatian pada aspek pengembangan karier. Pernyataan keempat memiliki nilai indeks 86,6%, dengan 44% responden sangat setuju yang menunjukkan bahwa dukungan dan bimbingan dari atasan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pernyataan kelima memperoleh nilai indeks tertinggi sebesar 87,2%, dengan 45% responden sangat setuju. Data ini menggarisbawahi pentingnya hubungan baik antarrekan kerja dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan.

4.2.3 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3)

Berdasarkan hasil dari pengolahan data pada jawaban responden terhadap pertanyaan mengenai variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, maka dapat dibuat deskripsi variabel yang terdapat pada tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4. 3 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Nilai Indeks
		1		2		3		4		5		
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Pemimpin saya menjadi panutan yang baik bagi	0	0	1	1	14	14	42	42	43	43	85.4

	kami dan karyawan lainnya											
2	Pemimpin saya mendorong kami untuk bekerja dengan antusiasme dan optimisme	0	0	1	1	7	7	45	45	47	47	87.6
3	Pemimpin saya mendorong kami untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah	0	0	1	1	9	9	42	42	48	48	87.4
4	Pemimpin saya memberikan dukungan dan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu	0	0	1	1	12	12	44	44	43	43	85.8
Rata-Rata												86.55 (Tinggi)

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.3, gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin responden berada pada kategori tinggi, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 86,55%. Data ini menunjukkan bahwa pemimpin dalam organisasi menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan sangat baik. Hal ini mencerminkan bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk

menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi bawahannya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi.

Pernyataan pertama memiliki nilai indeks 85,4%, di mana mayoritas responden memilih "Setuju" (42%) dan "Sangat Setuju" (43%) yang menunjukkan bahwa pemimpin dianggap mampu memberikan teladan yang positif. Pernyataan kedua memperoleh nilai indeks tertinggi sebesar 87,6%, dengan 47% responden sangat setuju yang mengindikasikan bahwa pemimpin berhasil menciptakan semangat dan optimisme di lingkungan kerja. Pernyataan ketiga memiliki nilai indeks 87,4%, dengan 48% responden sangat setuju yang mencerminkan bahwa pemimpin mampu memotivasi kreativitas dan inovasi dalam tim. Pernyataan keempat mendapatkan nilai indeks 85,8% dengan sebagian besar responden merasa bahwa pemimpin mereka mampu memberikan perhatian individual yang memadai.

4.2.4 Tanggapan Responden Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil dari pengolahan data pada jawaban responden terhadap pertanyaan mengenai variabel Kinerja Pegawai, maka dapat dibuat deskripsi variabel yang terdapat pada tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4. 4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Nilai Indeks
		1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kuantitas yang ditetapkan	0	0	0	0	4	4	52	52	44	44	88
2	Hasil kerja saya telah memenuhi kualitas yang dipersyaratkan	0	0	0	0	5	5	54	54	41	41	87.2
3	Saya dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja dan berkontribusi positif dalam tim	0	0	0	0	1	1	50	50	49	49	89.6
4	Saya selalu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saya tepat waktu sesuai dengan durasi waktu yang telah ditentukan.	0	0	0	0	4	4	53	53	43	43	87.8
5	Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan tanpa harus selalu bergantung pada arahan atau bantuan dari atasan atau rekan kerja	0	0	0	0	9	9	53	53	38	38	85.8
Rata-Rata												87.68 (Tinggi)

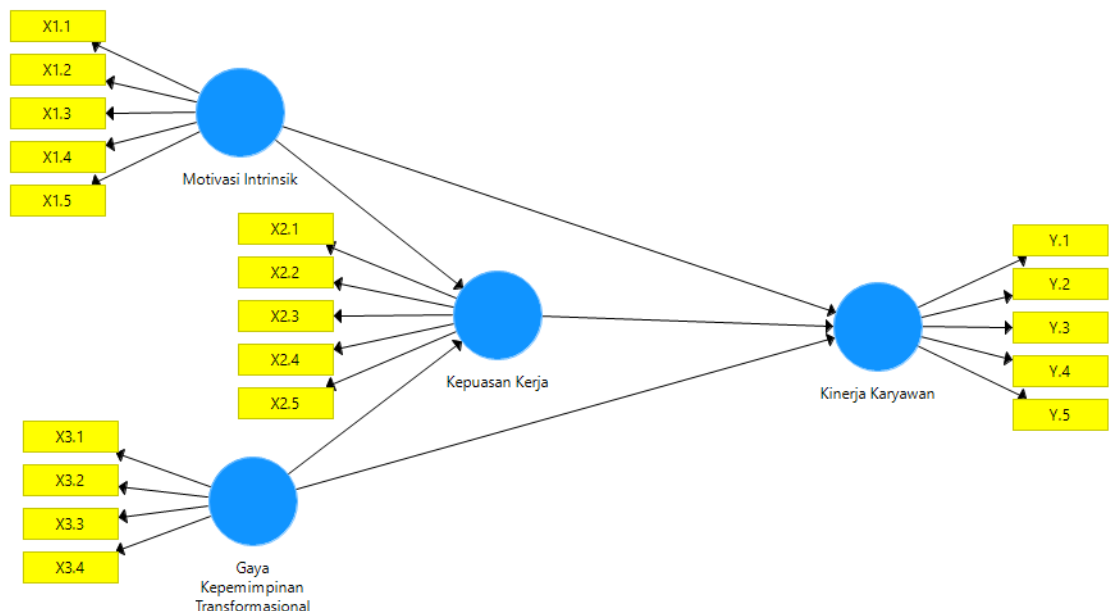
Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.4, kinerja pegawai berada pada kategori tinggi, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 87,68%. Data ini menunjukkan kinerja karyawan yang unggul dalam berbagai aspek, termasuk kualitas, kuantitas, kerja sama, ketepatan waktu, dan kemandirian. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam memenuhi dan melampaui harapan organisasi, sehingga menjadi aset penting bagi perusahaan. Pernyataan pertama memiliki nilai indeks 88%, dengan mayoritas responden memilih "Setuju" (52%) dan "Sangat Setuju" (44%) yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mampu memenuhi target kuantitas pekerjaan yang ditetapkan. Pernyataan kedua memperoleh nilai indeks 87,2%, dengan 54% responden memilih "Setuju" dan 41% memilih "Sangat Setuju." Data ini mengindikasikan bahwa pegawai merasa hasil kerja mereka telah sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan. Pernyataan ketiga menunjukkan nilai indeks tertinggi yaitu 89,6%, dengan 49% responden sangat setuju dan 50% setuju. Ini mencerminkan kemampuan pegawai untuk bekerja sama secara efektif dalam tim, yang merupakan aspek penting dalam kinerja kolektif. Pernyataan keempat memiliki nilai indeks 87,8%, dengan 53% responden memilih "Setuju" dan 43% memilih "Sangat Setuju." yang menunjukkan bahwa pegawai umumnya dapat menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan waktu yang diberikan. Pernyataan kelima memiliki nilai indeks 85,8%, di mana 53% responden setuju dan 38% sangat setuju yang mengindikasikan bahwa pegawai cukup mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

4.3. Analisis Data Model

4.3.1. Bentuk Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer Model adalah bagian dari model *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menggambarkan hubungan antara variabel pengukuran (indikator) dengan konstruk laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung). *Outer model* sering disebut juga sebagai *Measurement Model* karena berfokus pada bagaimana variabel laten diukur melalui indikator yang teramati. *Outer model* berfungsi sebagai langkah awal untuk memastikan bahwa model pengukuran yang digunakan dalam penelitian mampu memberikan hasil yang valid dan reliabel sebelum dilakukan analisis lebih lanjut pada model struktural.



Gambar 4. 5 Bentuk Internal Variabel Outer Model

Gambar tersebut menunjukkan model struktural yang digunakan dalam analisis jalur atau *Structural Equation Modeling* (SEM). Model ini terdiri dari dua variabel laten eksogen, yaitu Motivasi Intrinsik dan Gaya Kepemimpinan Transformasional, serta dua variabel laten endogen, yaitu Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Motivasi Intrinsik diukur melalui lima indikator (X1.1 hingga X1.5), sedangkan Gaya Kepemimpinan Transformasional diukur melalui empat indikator (X3.1 hingga X3.4). Variabel endogen Kepuasan Kerja diukur dengan lima indikator (X2.1 hingga X2.5), sementara Kinerja Karyawan juga diukur melalui lima indikator (Y.1 hingga Y.5).

Motivasi Intrinsik memengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, sedangkan Gaya Kepemimpinan Transformasional juga memengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Selain itu, Kepuasan Kerja bertindak sebagai mediator yang memengaruhi Kinerja Karyawan. Diagram ini digunakan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel dengan tujuan memahami bagaimana setiap variabel memengaruhi satu sama lain secara langsung maupun tidak langsung. Indikator-indikator yang diwakili oleh kotak kuning mencerminkan pengukuran untuk setiap variabel laten, sementara garis panah menggambarkan arah hubungan kausal dalam model penelitian.

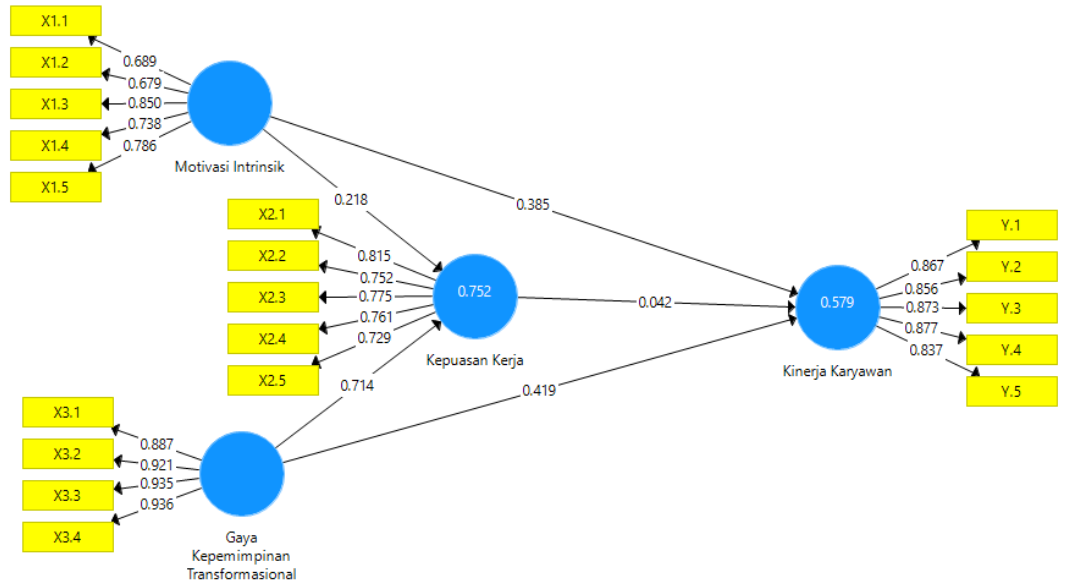
4.3.2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi Model Pengukuran dalam PLS-SEM dilakukan dengan beberapa pengujian untuk memastikan validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten.

1. Uji Validasi

a. Validitas konvergen

Validitas konvergen adalah jenis validitas yang digunakan untuk mengukur sejauh mana dua atau lebih instrumen pengukuran yang seharusnya mengukur konsep yang sama menunjukkan korelasi yang tinggi. Validitas konvergen digunakan untuk memastikan bahwa suatu instrumen atau tes yang dikembangkan benar-benar mengukur konstruk atau konsep yang dimaksud, dan tidak dipengaruhi oleh faktor lain. Tujuan dari validitas konvergen adalah untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian benar-benar relevan dengan teori atau konsep yang hendak diukur.



Gambar 4. 6 Bentuk *loading factor*

Tabel 4. 5 Hasil *loading factor*

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Intrinsik
X1.1				0.689
X1.2				0.679
X1.3				0.850
X1.4				0.738
X1.5				0.786
X2.1		0.815		
X2.2		0.752		
X2.3		0.775		
X2.4		0.761		
X2.5		0.729		
X3.1	0.887			
X3.2	0.921			
X3.3	0.935			
X3.4	0.936			
Y.1			0.867	

Y.2			0.856	
Y.3			0.873	
Y.4			0.877	
Y.5			0.837	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5, menunjukkan bahwa semua indikator memiliki kontribusi yang cukup tinggi dalam merepresentasikan masing-masing variabel laten. Pada variabel Motivasi Intrinsik, indikator X1.1 hingga X1.5 memiliki nilai loading factor yang berkisar antara 0.679 hingga 0.850, dengan indikator X1.3 menunjukkan kontribusi tertinggi (0.850), sedangkan X1.2 memiliki kontribusi terendah (0.679). Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator valid, meskipun X1.3 memberikan representasi yang paling kuat terhadap Motivasi Intrinsik. Selanjutnya, pada variabel Kepuasan Kerja, indikator X2.1 hingga X2.5 memiliki nilai loading factor antara 0.729 hingga 0.815. Indikator X2.1 memiliki kontribusi tertinggi dengan nilai loading factor 0.815, sementara X2.5 menjadi yang terendah (0.729). Semua indikator ini tetap valid dalam menggambarkan Kepuasan Kerja secara keseluruhan.

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, indikator X3.1 hingga X3.4 menunjukkan nilai loading factor yang sangat tinggi, berkisar antara 0.887 hingga 0.936. Indikator X3.4 menjadi representasi terkuat dengan nilai loading factor tertinggi, yaitu 0.936, menunjukkan bahwa indikator ini memberikan kontribusi yang sangat dominan terhadap variabel

laten tersebut. Untuk variabel Kinerja Karyawan, indikator Y.1 hingga Y.5 memiliki nilai loading factor yang berkisar antara 0.837 hingga 0.877, dengan indikator Y.4 memberikan kontribusi tertinggi (0.877) dan Y.5 memiliki kontribusi terendah (0.837). Meski demikian, semua indikator valid untuk menggambarkan Kinerja Karyawan.

Hasil *loading factor* menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai yang lebih besar dari ambang batas 0.5, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid dalam merepresentasikan variabel laten masing-masing. Validitas konvergen dari model pengukuran ini dapat dianggap baik, dan indikator dengan *loading factor* tertinggi pada setiap variabel laten menunjukkan kontribusi yang lebih dominan dalam menjelaskan variabel tersebut.

Ukuran yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah AVE. Nilai AVE adalah metrik yang digunakan dalam analisis statistik, khususnya dalam model pengukuran struktural seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengukur sejauh mana indikator dalam suatu konstruk menjelaskan varians konstruk tersebut. Nilai batas minimum untuk AVE adalah 0,50.

Tabel 4. 6 Hasil AVE

	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.847	Valid
Kepuasan Kerja	0.588	Valid

Kinerja Karyawan	0.743	Valid
Motivasi Intrinsik	0.564	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6, menunjukkan bahwa semua variabel laten dalam model memiliki nilai AVE yang memenuhi ambang batas validitas konvergen, yaitu lebih dari 0.5. Pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, nilai AVE sebesar 0.847 menunjukkan bahwa proporsi varians indikator yang mampu dijelaskan oleh variabel laten ini sangat tinggi, sehingga variabel ini memiliki validitas konvergen yang sangat baik. Variabel Kinerja Karyawan juga menunjukkan nilai AVE yang tinggi, yaitu 0.743, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikatornya mampu merepresentasikan variabel laten ini dengan baik.

Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0.588, yang berada di atas ambang batas minimum, menunjukkan bahwa variabel ini juga valid dalam menggambarkan konstruk yang diukur. Variabel Motivasi Intrinsik memiliki nilai AVE sebesar 0.564, yang meskipun lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, tetap valid secara statistik untuk merepresentasikan variabel laten.

b. Validitas diskriminan

Validitas diskriminan mengacu pada derajat perbedaan antara sifat-sifat yang seharusnya tidak diukur dengan alat ukur dan konsep teoritis tentang variabel tersebut. Validitas diskriminan penting untuk

memastikan bahwa alat pengukuran yang digunakan tidak hanya mengukur satu konstruk atau dimensi tunggal saja, tetapi mampu memisahkan dan mengidentifikasi variabel yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan pengukuran.

Tabel 4. 7 Validitas diskriminan

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Intrinsik
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.920			
Kepuasan Kerja	0.850	0.767		
Kinerja Karyawan	0.695	0.654	0.862	
Motivasi Intrinsik	0.624	0.664	0.675	0.751

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.7, menunjukkan bahwa setiap variabel laten dalam model memiliki nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar dibandingkan korelasi antarvariabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten memiliki validitas diskriminan yang baik, artinya setiap variabel laten lebih mampu merepresentasikan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.920 lebih tinggi daripada korelasinya dengan variabel lain seperti Kepuasan Kerja (0.850), Kinerja Karyawan (0.695), dan Motivasi

Intrinsik (0.624). Demikian pula, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.767, yang lebih besar daripada korelasinya dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional (0.850), Kinerja Karyawan (0.654), dan Motivasi Intrinsik (0.664). Variabel Kinerja Karyawan, nilai akar kuadrat AVE adalah 0.862, lebih tinggi daripada korelasinya dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional (0.695), Kepuasan Kerja (0.654), dan Motivasi Intrinsik (0.675). Terakhir, pada variabel Motivasi Intrinsik, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.751 lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (0.624), Kepuasan Kerja (0.664), dan Kinerja Karyawan (0.675).

2. Uji Reliabilitas

a. *Cronbach's alpha*

Cronbach's Alpha adalah koefisien statistik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas atau konsistensi internal dari suatu instrumen pengukuran. Reliabilitas internal mengacu pada sejauh mana semua item dalam instrumen mengukur konsep yang sama dan memiliki hubungan yang konsisten satu sama lain.

Tabel 4. 8 Hasil *Cronbach's alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.940	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.825	Reliabel

Kinerja Karyawan	0.914	Reliabel
Motivasi Intrinsik	0.806	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8, menunjukkan bahwa semua variabel laten dalam model memiliki nilai alpha yang memenuhi kriteria reliabilitas, yaitu lebih dari 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan reliabel. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai *Cronbach's alpha* tertinggi sebesar 0.940, menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik di antara indikator-indikator yang mengukur variabel ini. Variabel Kinerja Karyawan juga menunjukkan reliabilitas yang tinggi dengan nilai alpha sebesar 0.914, yang mencerminkan konsistensi kuat di antara indikator-indikatornya. Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0.825, yang menunjukkan bahwa instrumen ini reliabel dalam mengukur konstruk yang dimaksud, meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan dengan dua variabel sebelumnya. Variabel Motivasi Intrinsik memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0.806, yang juga memenuhi kriteria reliabilitas, meskipun berada di level yang paling rendah dibandingkan variabel lainnya. Hasil menunjukkan bahwa semua variabel laten memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai, sehingga instrumen yang digunakan dapat diandalkan untuk mengukur setiap variabel dalam penelitian ini.

b. *Composite Reliability*

Composite Reliability (CR) adalah ukuran statistik yang digunakan untuk menilai keandalan (reliabilitas) suatu konstruk dalam model pengukuran, khususnya dalam analisis berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM). CR memberikan informasi tentang sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk secara bersama-sama dapat mengukur konstruk tersebut secara konsisten.

Tabel 4. 9 Hasil *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.957
Kepuasan Kerja	0.877
Kinerja Karyawan	0.935
Motivasi Intrinsik	0.865

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.9, menunjukkan tingkat konsistensi internal dari konstruk-konstruk dalam penelitian yang mengukur hubungan antar variabel. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai *Composite Reliability* yang sangat tinggi, yaitu 0.957, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional sangat dapat diandalkan dan memiliki konsistensi yang kuat. Kepuasan Kerja memperoleh nilai 0.877, yang juga menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan gaya kepemimpinan

transformasional. Kinerja Karyawan memiliki nilai 0.935, yang juga menunjukkan konsistensi yang sangat baik dalam mengukur kinerja karyawan. Sementara itu, Motivasi Intrinsik memiliki nilai 0.865, yang meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan yang lainnya, masih menunjukkan reliabilitas yang memadai.

c. Rho_A

Rho_A adalah suatu ukuran reliabilitas yang digunakan untuk menilai keandalan konstruk dalam model pengukuran, khususnya dalam Structural Equation Modeling (SEM). Rho_A mirip dengan *Composite Reliability* (CR), namun memiliki perbedaan dalam cara perhitungannya dan tujuan penggunaannya. Rho_A dirancang untuk memberikan perhitungan reliabilitas yang lebih tepat dalam model pengukuran yang lebih kompleks, termasuk dalam model yang mengandung *reflective indicators*.

Tabel 4. 10 Hasil rho_A

	rho_A
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.941
Kepuasan Kerja	0.828
Kinerja Karyawan	0.918
Motivasi Intrinsik	0.827

Berdasarkan Tabel 4.10, menunjukkan tingkat konsistensi internal dari konstruk-konstruk dalam penelitian yang mengukur hubungan antar variabel. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai Composite Reliability yang sangat tinggi, yaitu 0.957,

yang menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional sangat dapat diandalkan dan memiliki konsistensi yang kuat. Kepuasan Kerja memperoleh nilai 0.877, yang juga menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional. Kinerja Karyawan memiliki nilai 0.935, yang juga menunjukkan konsistensi yang sangat baik dalam mengukur kinerja karyawan. Sementara itu, Motivasi Intrinsik memiliki nilai 0.865, yang meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan yang lainnya, masih menunjukkan reliabilitas yang memadai.

3. *R Square* (R^2)

R Square (R^2) adalah ukuran statistik yang digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen dalam model dapat menjelaskan variasi atau perubahan dalam variabel dependen. R^2 mengukur proporsi variansi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen atau konstruk dalam model.

Tabel 4. 11 Hasil R^2

	R Square
Kepuasan Kerja	0.752
Kinerja Karyawan	0.579

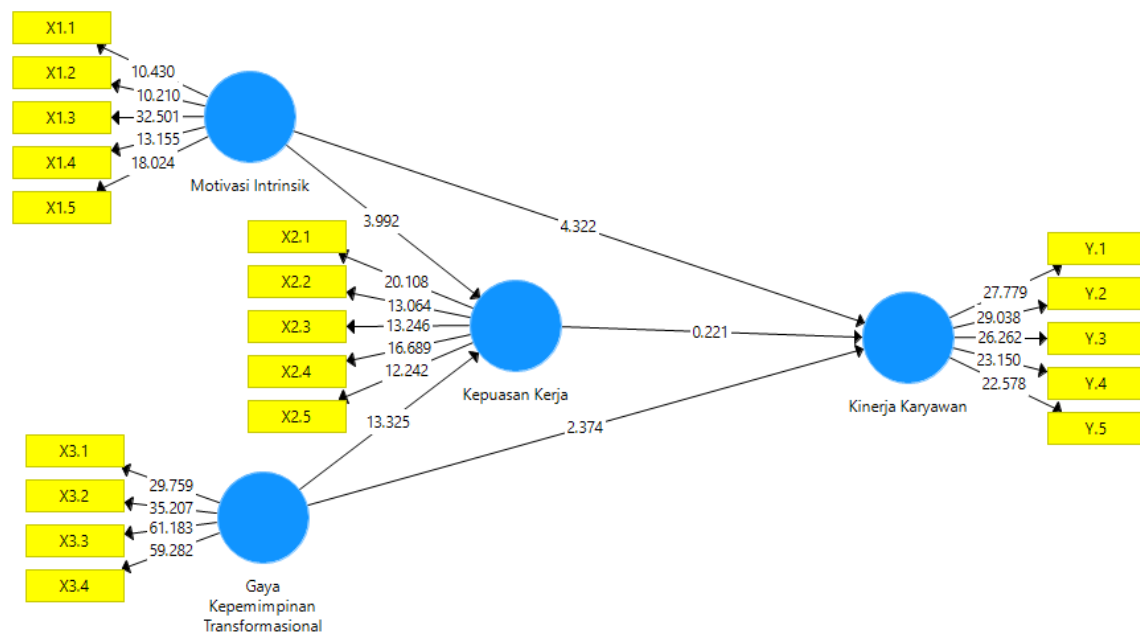
Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.11, menunjukkan seberapa besar variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam

model penelitian. Untuk Kepuasan Kerja, nilai R^2 sebesar 0.752 mengindikasikan bahwa 75,2% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian. Ini menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara variabel independen dengan kepuasan kerja. Sementara itu, nilai R^2 untuk Kinerja Karyawan adalah 0.579, yang berarti 57,9% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model. Meskipun lebih rendah dibandingkan dengan kepuasan kerja, nilai ini masih menunjukkan hubungan yang moderat antara variabel independen dengan kinerja karyawan.

4.3.3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan prosedur untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel dalam model struktural yang dibangun menggunakan metode tersebut. Uji hipotesis pun dilakukan memakai model struktural di-bootstrap.



Gambar 4. 7 Bentuk Model *Boostrapping*

1. Path Coefficients

Tabel 4. 12 Data *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.714	0.709	0.054	13.325	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.419	0.419	0.176	2.374	0.018
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.042	0.042	0.189	0.221	0.825
Motivasi Intrinsik -> Kepuasan Kerja	0.218	0.223	0.055	3.992	0.000

Motivasi Intrinsik -> Kinerja Karyawan	0.385	0.385	0.089	4.322	0.000
--	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.12, menunjukkan hubungan antar variabel dalam model penelitian dan seberapa kuat hubungan tersebut. Pada hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja, nilai koefisien jalur adalah 0.714 dengan T Statistics sebesar 13.325, yang jauh lebih tinggi dari nilai ambang batas (sekitar 1.96), serta P-Value yang sangat kecil (0.000), menunjukkan hubungan yang sangat signifikan dan kuat antara kedua variabel ini. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan menunjukkan koefisien 0.419 dengan T Statistics 2.374 dan P-Value 0.018, yang juga signifikan, meskipun hubungan ini lebih lemah dibandingkan dengan hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja. Pada hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, koefisien jalur yang sangat rendah (0.042) dengan T Statistics 0.221 dan P-Value 0.825 menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel ini tidak signifikan, artinya Kepuasan Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan dalam model ini. Untuk hubungan antara Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja, koefisien jalur sebesar 0.218 dengan T Statistics 3.992 dan P-Value 0.000 menunjukkan hubungan yang signifikan dan moderat. Terakhir, hubungan antara Motivasi Intrinsik dan Kinerja Karyawan memiliki koefisien jalur 0.385, T Statistics 4.322, dan P-Value 0.000, yang menunjukkan

hubungan yang sangat signifikan dan positif, mengindikasikan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh kuat terhadap Kinerja Karyawan.

2. Specific indirect effects

Specific Indirect Effects adalah nilai yang menunjukkan pengaruh tidak langsung dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi tertentu dalam model analisis jalur atau model struktural (SEM - *Structural Equation Modeling*).

Tabel 4. 13 Hasil *Specific Indirect Effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.030	0.029	0.135	0.221	0.825
Motivasi Intrinsik -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.009	0.009	0.043	0.210	0.834

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.13, menunjukkan dampak tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui perantara (mediator). Pada jalur Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan, nilai koefisien jalur tidak langsung adalah 0.030 dengan T Statistics sebesar 0.221 dan P-Value 0.825. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja tidak signifikan, karena P-Value yang jauh lebih besar dari ambang batas 0.05. Artinya, Kepuasan Kerja tidak berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan ini.

Begitu pula pada jalur Motivasi Intrinsik -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan, koefisien jalur tidak langsung adalah 0.009 dengan T Statistics 0.210 dan P-Value 0.834, yang juga tidak signifikan. Ini mengindikasikan bahwa pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sangat kecil dan tidak memiliki dampak yang berarti secara statistik. Secara keseluruhan, kedua jalur pengaruh tidak langsung ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap Kinerja Karyawan melalui mediator Kepuasan Kerja dalam model penelitian ini.

3. Total effect

Total effect adalah jumlah dari efek langsung dan efek tidak langsung dari satu variabel independen terhadap variabel dependen. Efek ini direpresentasikan oleh koefisien jalur (*path coefficient*) antara variabel independen dan variabel dependen.

Tabel 4. 14 Hasil *Total effect*

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Intrinsik
Gaya Kepemimpinan Transformasional		0.714	0.449	
Kepuasan Kerja			0.042	
Kinerja Karyawan				

Motivasi Intrinsik		0.218	0.395	
--------------------	--	-------	-------	--

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.14, menunjukkan pengaruh keseluruhan antar variabel dalam model penelitian, mencakup pengaruh langsung dan tidak langsung. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh total sebesar 0.714 terhadap Kepuasan Kerja, yang menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara kedua variabel ini. Selain itu, Gaya Kepemimpinan Transformasional juga memiliki pengaruh total sebesar 0.449 terhadap Kinerja Karyawan, yang mengindikasikan pengaruh positif yang cukup signifikan meskipun sedikit lebih lemah dibandingkan dengan pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja.

Kepuasan Kerja memberikan pengaruh total sebesar 0.042 terhadap Kinerja Karyawan, yang menunjukkan bahwa meskipun ada pengaruh langsung, nilai yang sangat kecil ini mengindikasikan hubungan yang lemah dan tidak signifikan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Motivasi Intrinsik memberikan pengaruh total yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.218, serta pengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.395, yang menunjukkan pengaruh positif yang moderat pada kedua variabel tersebut. Secara keseluruhan, hasil Total Effect menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja

Karyawan, sementara pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sangat kecil dan tidak signifikan.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Keterkaitan data dengan distribusi responden

Distribusi responden dalam sebuah penelitian memberikan gambaran penting mengenai karakteristik populasi yang diteliti. Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat beberapa temuan signifikan terkait dengan jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan unit kerja responden yang menggambarkan dinamika tenaga kerja dalam penelitian ini.

Pertama, distribusi jenis kelamin menunjukkan ketimpangan yang jelas antara pria dan wanita, dengan 73% responden berjenis kelamin pria dan hanya 27% berjenis kelamin wanita. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, pria mendominasi populasi yang diteliti, yang mungkin terkait dengan faktor-faktor budaya, industri, atau jenis pekerjaan yang lebih banyak ditekuni oleh pria (Kurniawan, 2023)

Kemudian, distribusi tingkat pendidikan menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan strata satu (S1), yaitu 74%, sementara hanya sedikit yang memiliki pendidikan lebih tinggi atau lebih rendah dari itu. Angka ini mencerminkan bahwa populasi yang diteliti didominasi oleh individu yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana, dengan kelompok dengan jenjang pendidikan SMA, D3, atau S2 yang lebih

kecil jumlahnya. Pendidikan S3, yang hanya tercatat 1%, menunjukkan bahwa jenjang pendidikan pascasarjana sangat jarang di kalangan responden (Widiyanti, 2023).

Dalam hal pengalaman kerja, mayoritas responden (51%) memiliki pengalaman kerja antara 10 hingga 20 tahun, yang menunjukkan stabilitas dalam tenaga kerja yang terlibat dalam penelitian ini. Sebagian kecil responden memiliki pengalaman kerja kurang dari 5 tahun (14%) atau lebih dari 30 tahun (6%), yang mungkin mencerminkan perbedaan dalam tahapan karier dan tingkat turnover dalam organisasi yang diteliti (Yuliantini, 2023).

Distribusi unit kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden bekerja di unit operasional (74%), sementara hanya 26% yang berada di unit administrasi. Hal ini dapat menunjukkan fokus organisasi pada kegiatan operasional sebagai inti dari aktivitas perusahaan atau organisasi yang diteliti, dengan unit administrasi berperan sebagai pendukung yang lebih kecil (Sitorus, 2019).

4.4.1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen merupakan aspek penting dalam pengujian model pengukuran, yang mengukur sejauh mana indikator-indikator yang digunakan dalam suatu penelitian dapat merepresentasikan konstruk atau konsep yang dimaksud. Pada tabel 4.5, hasil loading factor menunjukkan bahwa semua indikator dalam variabel-variabel laten seperti Gaya Kepemimpinan

Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, dan Motivasi Intrinsik memiliki kontribusi yang cukup tinggi, dengan nilai loading factor lebih dari 0.5, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator tersebut valid. Sebagai contoh, pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, indikator X3.4 memiliki nilai loading factor tertinggi (0.936), yang menandakan kontribusi dominan terhadap variabel tersebut. Hal serupa juga terlihat pada variabel Kinerja Karyawan, dengan indikator Y.4 yang memiliki kontribusi tertinggi (0.877) dan tetap valid meskipun nilai loading factor variabel lainnya sedikit lebih rendah (Y.5, 0.837) (Maskurochman, 2020)

Selain itu, dalam menguji reliabilitas model, digunakan ukuran Average Variance Extracted (AVE), yang menunjukkan sejauh mana varians indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten. Tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua variabel laten dalam model memiliki nilai AVE yang melebihi ambang batas minimum 0.5, yang mengindikasikan validitas konvergen yang memadai. Nilai AVE yang tertinggi ditemukan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (0.847), yang menunjukkan bahwa indikator-indikatornya sangat baik dalam merepresentasikan variabel laten ini. Begitu pula dengan variabel Kinerja Karyawan (AVE = 0.743) dan Kepuasan Kerja (AVE = 0.588), yang keduanya juga menunjukkan validitas konvergen yang layak. Meskipun variabel Motivasi Intrinsik memiliki nilai AVE terendah (0.564), angka ini masih melebihi batas minimum dan tetap menunjukkan validitas yang dapat diterima dalam model pengukuran (Prayekti, 2021).

Secara keseluruhan, baik hasil loading factor maupun AVE menunjukkan bahwa semua variabel laten dalam model ini memiliki validitas konvergen yang baik. Ini mengindikasikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini valid dan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara efektif, mendukung temuan yang dapat diandalkan dalam penelitian lebih lanjut (Rachmawati, 2019).

4.4.2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah salah satu aspek penting dalam menguji validitas konstruksi dalam suatu model pengukuran, yang mengukur sejauh mana setiap variabel laten dalam model dapat dibedakan dari variabel laten lainnya. Berdasarkan Tabel 4.7, dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) dari setiap variabel laten lebih besar daripada korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa model ini memiliki validitas diskriminan yang baik, di mana setiap variabel laten dapat merepresentasikan indikator-indikatornya dengan lebih baik daripada variabel laten lainnya, yang berarti alat pengukur tidak tercampur dengan konstruk yang seharusnya terpisah (Rachmawati, 2019)

Sebagai contoh, pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.920 lebih besar dibandingkan dengan korelasi antarvariabel laten lainnya, seperti Kepuasan Kerja (0.850), Kinerja Karyawan

(0.695), dan Motivasi Intrinsik (0.624). Hal serupa juga ditemukan pada variabel Kepuasan Kerja, yang memiliki nilai AVE sebesar 0.767, yang lebih tinggi daripada korelasinya dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional (0.850), Kinerja Karyawan (0.654), dan Motivasi Intrinsik (0.664). Ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut tidak tumpang tindih, dan alat pengukur mampu membedakan masing-masing konstruk secara jelas (Yuliantini, 2023).

Pada variabel Kinerja Karyawan, nilai akar kuadrat AVE adalah 0.862, yang lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional (0.695), Kepuasan Kerja (0.654), dan Motivasi Intrinsik (0.675). Demikian pula, untuk variabel Motivasi Intrinsik, nilai AVE sebesar 0.751 lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lainnya, yang menunjukkan bahwa variabel ini juga valid secara diskriminan dalam model ini. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel laten dalam model ini memiliki validitas diskriminan yang memadai, sehingga model ini dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut tanpa adanya tumpang tindih atau kebingungannya antar konstruk (Abdullah, 2024).

4.4.3. Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan tahap penting dalam memastikan kualitas instrumen pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian. Tiga ukuran

reliabilitas yang sering digunakan adalah *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* (CR), dan *Rho_A*. Masing-masing dari ukuran ini mengukur konsistensi internal atau sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk dapat diandalkan untuk mengukur konstruk tersebut secara konsisten.

Cronbach's Alpha adalah koefisien yang mengukur konsistensi internal dari instrumen pengukuran. Nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0.7, menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan reliabel. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai tertinggi sebesar 0.940, yang menandakan konsistensi internal yang sangat baik antara indikator-indikatornya. Variabel Kinerja Karyawan juga memiliki nilai yang tinggi, yaitu 0.914, menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sangat konsisten. Variabel Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik juga memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai 0.825 dan 0.806, masing-masing. Meskipun sedikit lebih rendah, keduanya tetap reliabel untuk pengukuran yang dimaksud. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa Cronbach's Alpha di atas 0.7 umumnya menunjukkan reliabilitas yang baik (Prayekti, 2021).

Composite Reliability (CR) adalah ukuran lain untuk menilai reliabilitas konstruk dalam model pengukuran. Nilai CR untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 0.957, yang sangat tinggi menunjukkan konsistensi yang sangat kuat dalam mengukur konstruk tersebut. Kinerja Karyawan

memiliki nilai CR sebesar 0.935, yang juga menunjukkan konsistensi yang sangat baik. Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik memperoleh nilai 0.877 dan 0.865, yang masih menunjukkan reliabilitas yang memadai. Nilai CR di atas 0.7 umumnya dianggap valid, yang juga mendukung hasil penelitian ini bahwa konstruk-konstruk tersebut dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut (Abdullah, 2024).

Rho_A adalah ukuran reliabilitas yang digunakan untuk menilai keandalan konstruk dalam model pengukuran yang lebih kompleks. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai Rho_A sebesar 0.941, yang menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Kinerja Karyawan memiliki nilai Rho_A sebesar 0.918, sementara Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik memiliki nilai yang lebih rendah, yaitu 0.828 dan 0.827, namun masih memenuhi standar reliabilitas yang cukup baik (Henseler, 2015).

4.4.4. R Square (R^2)

Uji Reliabilitas merupakan tahap penting dalam memastikan kualitas instrumen pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian. Tiga ukuran reliabilitas yang sering digunakan adalah Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan Rho_A. Masing-masing dari ukuran ini mengukur konsistensi internal atau sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk dapat diandalkan untuk mengukur konstruk tersebut secara konsisten.

Cronbach's Alpha adalah koefisien yang mengukur konsistensi internal dari instrumen pengukuran. Berdasarkan Tabel 4.8, semua variabel laten dalam model ini memiliki nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0.7, menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan reliabel. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai tertinggi sebesar 0.940, yang menandakan konsistensi internal yang sangat baik antara indikator-indikatornya. Variabel Kinerja Karyawan juga memiliki nilai yang tinggi, yaitu 0.914, menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sangat konsisten. Variabel Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik juga memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai 0.825 dan 0.806, masing-masing. Meskipun sedikit lebih rendah, keduanya tetap reliabel untuk pengukuran yang dimaksud. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa Cronbach's Alpha di atas 0.7 umumnya menunjukkan reliabilitas yang baik (Rachmawati, 2019).

Composite Reliability (CR) adalah ukuran lain untuk menilai reliabilitas konstruk dalam model pengukuran. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai CR untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 0.957, yang sangat tinggi, menunjukkan konsistensi yang sangat kuat dalam mengukur konstruk tersebut. Kinerja Karyawan memiliki nilai CR sebesar 0.935, yang juga menunjukkan konsistensi yang sangat baik. Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik memperoleh nilai 0.877 dan 0.865, yang masih menunjukkan reliabilitas yang memadai. Nilai CR di atas 0.7 umumnya dianggap valid, yang

juga mendukung hasil penelitian ini bahwa konstruk-konstruk tersebut dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut (Marzuki, 2018).

Rho_A adalah ukuran reliabilitas yang digunakan untuk menilai keandalan konstruk dalam model pengukuran yang lebih kompleks. Berdasarkan Tabel 4.10, Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai Rho_A sebesar 0.941, yang menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Kinerja Karyawan memiliki nilai Rho_A sebesar 0.918, sementara Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik memiliki nilai yang lebih rendah, yaitu 0.828 dan 0.827, namun masih memenuhi standar reliabilitas yang cukup baik (Prayekti, 2021).

4.4.5. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian yang menggunakan model struktural, seperti yang dilakukan dalam analisis menggunakan teknik bootstrapping. Tujuan uji hipotesis adalah untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel dalam model yang telah dibangun, serta mengidentifikasi pengaruh langsung, tidak langsung, dan total antar variabel.

Koefisien jalur yang menunjukkan hubungan antar variabel dalam model penelitian menunjukkan beberapa hubungan yang signifikan. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja memiliki koefisien jalur yang sangat kuat sebesar 0.714 dengan T-Statistics sebesar 13.325 dan P-Value yang sangat kecil (0.000), menunjukkan hubungan yang sangat signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Bass & Avolio, 1994). Sebaliknya, hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan memiliki koefisien 0.419, dengan T-Statistics 2.374 dan P-Value 0.018, yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan namun lebih lemah dibandingkan dengan pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja. Ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan kinerja karyawan.

Pada hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, meskipun terdapat koefisien jalur 0.042, T-Statistics yang sangat rendah (0.221) dan P-Value yang tinggi (0.825) menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam model ini, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja karyawan, karena kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan, atau kompetensi individu, yang mungkin memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan Kepuasan Kerja secara langsung. Hal ini sejalan dengan temuan beberapa studi yang mengindikasikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat bersifat tidak langsung atau terpengaruh oleh faktor lain (Rachmawati, 2019).

Berdasarkan kasus yang ada di lapangan, kondisi ini disebabkan oleh faktor lain seperti lingkungan kerja dalam hal ini lokasi penempatan karyawan

yang bersifat nasional sehingga banyak karyawan yang bekerja diluar daerah asalnya. Serta hal ini juga terjadi karena kurangnya insentif berbasis kinerja individu murni namun juga masih sangat ditentukan oleh hasil kinerja bersama (KPI bersama) masing-masing Cabang atau unit kerja sehingga karyawan tidak merasa terdorong untuk meningkatkan produktivitas meskipun mereka puas dengan pekerjaannya.

Hasil *Specific Indirect Effects*, yang menggambarkan pengaruh tidak langsung dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator. Hasil pada jalur Gaya Kepemimpinan Transformatif -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan menunjukkan koefisien jalur tidak langsung 0.030 dengan P-Value 0.825, yang sangat tinggi dan tidak signifikan. Begitu pula pada jalur Motivasi Intrinsik -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan, yang memiliki koefisien jalur tidak langsung 0.009 dengan P-Value 0.834, yang juga tidak signifikan. Dengan demikian, kedua pengaruh tidak langsung ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak bertindak sebagai mediator yang signifikan dalam pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan.

Total Effect menunjukkan pengaruh keseluruhan dari variabel independen terhadap variabel dependen, yang mencakup efek langsung dan tidak langsung. Gaya Kepemimpinan Transformatif menunjukkan pengaruh total yang sangat kuat terhadap Kepuasan Kerja (0.714) dan pengaruh yang cukup signifikan terhadap Kinerja Karyawan (0.449). Ini sejalan dengan

penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung yang besar terhadap kepuasan dan kinerja karyawan (Sitorus *et al.*, 2019). Motivasi Intrinsik juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (0.218) dan Kinerja Karyawan (0.395), yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang moderat pada kedua variabel tersebut. Namun, pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sangat kecil (0.042) dan tidak signifikan, yang menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja, efeknya dalam model ini sangat terbatas. Permasalahan ini disebabkan oleh faktor lain seperti lingkungan kerja dalam hal ini lokasi penempatan karyawan yang bersifat nasional sehingga banyak karyawan yang bekerja diluar daerah asalnya. Serta hal ini juga terjadi karena kurangnya insentif berbasis kinerja individu murni namun juga masih sangat ditentukan oleh hasil kinerja bersama (KPI bersama) masing-masing Cabang atau unit kerja sehingga karyawan tidak merasa terdorong untuk meningkatkan produktivitas meskipun mereka puas dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan karena kinerja sering kali dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan. Jika faktor-faktor ini memiliki pengaruh lebih besar, maka hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja bisa menjadi tidak signifikan. Selain itu, tidak semua dimensi kepuasan kerja relevan terhadap kinerja. Tipe pekerjaan juga memainkan peran penting. Dalam pekerjaan yang sifatnya rutin atau mekanis, kinerja mungkin lebih

dipengaruhi oleh prosedur kerja daripada tingkat kepuasan. Sebaliknya, pekerjaan kreatif atau berbasis hubungan interpersonal cenderung lebih dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Elburdah (2018) menyatakan bahwa karyawan yang disiplin dan efektif memiliki motivasi intrinsik untuk memberikan hasil terbaik, semangat untuk menghasilkan kinerja optimal, berkembang, terstimulasi, dan mampu mengatasi tantangan pekerjaannya. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan berkinerja tinggi cenderung lebih inovatif, kreatif, terstimulasi oleh pekerjaannya, bekerja keras, lebih loyal terhadap institusi, mencapai prestasi kerja yang lebih baik, serta berani mengambil risiko.

Kepuasan kerja tidak menjadi variabel mediasi karena tidak ada dasar teori atau literatur yang menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja memainkan peran dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Kepuasan kerja justru menjadi variabel dependen, karena merupakan target data yang ingin dilihat berdasarkan pengaruh dari variabel lain (independen). Berdasarkan (Widiastuti, 2022) Variabel kepuasan kerja tidak disarankan sebagai variabel mediasi dari pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, berikut adalah kesimpulan:

1. Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien jalur menunjukkan hubungan positif yang kuat antara motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat motivasi intrinsik, semakin besar tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai di PT. Jasa Raharja Cabang Lampung.
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruh ini sangat kuat yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai di perusahaan tersebut.
3. Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi intrinsik yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai di PT. Jasa Raharja Cabang Lampung. Pegawai yang merasa termotivasi secara intrinsik lebih cenderung untuk bekerja lebih baik dan mencapai hasil yang optimal.
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai juga ditemukan signifikan. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar terhadap

kepuasan kerja, gaya kepemimpinan yang mendukung dan visioner tetap memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

5. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil koefisien jalur bahwa Kepuasan Kerja tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai dalam model.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, berikut beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian lebih lanjut serta penerapan di PT. Jasa Raharja Cabang Lampung:

1. Fokus pada pengembangan motivasi intrinsik
2. Peningkatan gaya kepemimpinan transformasional
3. Pendekatan penelitian lebih mendalam mengenai kinerja pegawai
4. Penerapan hasil penelitian dalam kebijakan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agnia Nada Insani. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung. *Prosiding Manajemen, Universitas Islam Bandung*, 1127–1133.
- Halim, S. E. (2022). Journal of Management & Business Efek Empowerment , Self efficacy dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *SEIKO*, 536–544.
- Hernanda Diva Auliya, & Suhana. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) KC Kendal. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5), 3767–3777. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.1860>
- Lotje, N., Sumayku, S. M., & Sambul, S. A. P. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bumida Bumiputera Muda Cabang Amando. *Laboratorium Penelitian Dan Pengembangan FARMAKA TROPIS Fakultas Farmasi Universitas Mulawarman, Samarinda, Kalimantan Timur, April*, 5–24.
- Mahdi, I., Mas, N., & Kuncoro, K. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(2), 111–120. <https://doi.org/10.52300/jmso.v3i2.5515>

- Munandar, S. A. , & P. P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional, Motivasi Intrinsik, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal EBBANK*, 11(2), 45–56.
- Munandar, S. A., & Prayekti, P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional, Motivasi Intrinsik, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal EBBANK*, 11(2), 45–56.
- Priyatmo, C. L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9(1), 13–21.
- Puspitasari, D. K. , & K. D. E. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Pattimura Proceeding: Conference of Science and Technology*, 471–476.
- Putra, B. C., Wijayati, D. T., & Surjanti, J. (2021). the Effect of Transformational Leadership and Job Involvement on Employee Performance With Intrinsic Motivation As the Mediating Variable. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 263–282.
- Regina, T. (2023a). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Instrinsik, Dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*.
- Regina, T. (2023b). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Instrinsik, Dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja

- Pegawi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 16(2), 89.
- Wahyuni, D. T. , T. E. , & F. A. Muh. D. (2022). Intrinsic Motivation on Employee Performance in the Organization and Personnel Section of the Konawe Regency Regional Secretariat. *Journal of Government Science (GovSci) : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 63–73.
- Wahyuni, D. T., Tadung, E., & Fadli, A. Muh. D. (2022). Intrinsic Motivation on Employee Performance in the Organization and Personnel Section of the Konawe Regency Regional Secretariat. *Journal of Government Science (GovSci) : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 63–73. <https://doi.org/10.54144/govsci.v3i1.26>
- Wedhu, Y. J., Kurniawan, A. P., & Muda, V. A. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sikka. *Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 1(6), 202–211.
- Widiastuti, N. , R. S. , & H. C. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 1224–1242.