

**PENGARUH KEPEMIMPINAN OTOKRATIS DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ARTHA KAYU  
INDONESIA**

**Skripsi  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh:**

**Tias Ayu Rahmawati  
NIM: 30402200318**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2025**

## HALAMAN PENGESAHAN

### SKRIPSI

#### **PENGARUH KEPEREMIMPINAN OTOKRATIS DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ARTHA KAYU INDONESIA**



**PENGARUH KEPERIMIMPINAN OTOKRATIS DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ARTHA KAYU  
INDONESIA**

Disusun Oleh :

**Tias Ayu Rahmawati  
30402200318**

Pada tanggal 31 Oktober 2025

**Susunan Dewan Penguji  
Pembimbing**

**Erma Sri Hastuti, S.E., M. M.**

**NIK. 210421058**

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh

**Gelar Sarjana Manajemen  
جامعة سلطان احمد الإسلامية**

Mengetahui,

**Ketua Program Studi Manajemen**



**Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., MM.**  
NIDN: 0625036901

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tias Ayu Rahmawati  
NIM : 30402200318  
Program studi : S1 Manajemen  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN OTOKRATIS DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ARTHA KAYU INDONESIA”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 31 Oktober 2025  
Yang menyatakan,



**Tias Ayu Rahmawati**  
**NIM. 30402200318**

## **PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Tias Ayu Rahmawati
NIM	: 30402200318
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

### **“PENGARUH KEPEMIMPINAN OTOKRATIS DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ARTHA KAYU INDONESIA”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 31 Oktober 2025  
Yang Memberi Pernyataan



**TIAS AYU RAHMAWATI**  
NIM. 30402200318

## ABSTRAK

Sumber daya manusia salah satu bagian penting yang berperan dalam kesuksesan pencapaian tujuan organisasi. Banyak karyawan mengalami penurunan kinerja dan motivasi pegawai yang berdampak pada hasil kerja. Hal ini juga menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi Perusahaan PT. Artha Kayu Indonesia untuk dapat bersaing dan mampu bertahan dalam persaingan bisnis. Kualitas sumber daya manusia pastinya tidak luput dari faktor penting yang berperan dalam hal ini.

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan. kedua, mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. ketiga, mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan otokratis terhadap motivasi kerja. keempat, mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

Metode penelitian ini adalah metode kuantitatif, menggunakan metode penelitian *Eksplanator*. Tahun 2023 persentase absensi mengalami kenaikan sebesar 30,3% dengan persentase keterlambatan sebesar 19,5%. Tahun 2024 persentase absensi mengalami fluktuasi lagi sebesar 33,2% serta persentase keterlambatan yaitu sebesar 30,1%. Menurunnya kualitas kinerja pegawai dan absensi karyawan PT. Artha Kayu Indonesia kemungkinan dipengaruhi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas peneliti tertarik untuk meneliti “**PENGARUH KEPEMIMPINAN OTOKRATIS DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ARTHA KAYU INDONESIA**”

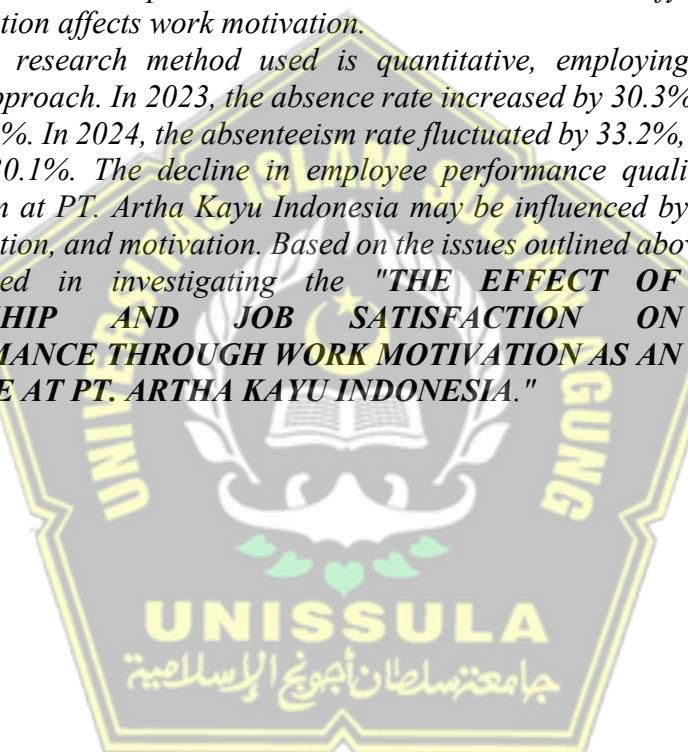


## ABSTRACT

*Human resources are an important factor in the success of an organization's goals. Many employees experience a decline in performance and motivation, which affects work results. This is also a challenge for PT Artha Kayu Indonesia to compete and survive in the business world. The quality of human resources is undoubtedly an important factor in this regard.*

*The objectives of this study are to identify and analyze the impact of autocratic leadership on employee performance, to identify and analyze the impact of job satisfaction on employee performance, and to identify and analyze the impact of autocratic leadership on work motivation. Fourth, to identify and analyze how job satisfaction affects work motivation.*

*The research method used is quantitative, employing an explanatory research approach. In 2023, the absence rate increased by 30.3%, with a tardiness rate of 19.5%. In 2024, the absenteeism rate fluctuated by 33.2%, and the tardiness rate was 30.1%. The decline in employee performance quality and employee absenteeism at PT. Artha Kayu Indonesia may be influenced by leadership style, job satisfaction, and motivation. Based on the issues outlined above, the researcher is interested in investigating the "**THE EFFECT OF AUTOCRATIC LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. ARTHA KAYU INDONESIA.**"*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT serta atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis mampu Menyusun Pra Skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Otokratis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan **Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Artha Kayu Indonesia**”.

Penyusunan Pra Skripsi ini merupakan salah syarat guna menyelesaikan Program Strata (S1) Program Studi Manajemen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Pada kesempatan ini penulis menyadari bahwa penulisan Pra Skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, bimbingan serta saran dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Erma Sri Hastuti, S.E., M.M. dan Alm. Bapak Zaenudin, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memotivasi, pengarahan dan saran yang sangat berguna bagi penulis
2. Bapak dan ibu dosen Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang senantiasa memberikan bimbingan serta dukungan
3. Kedua orang tua, kakak kandung dan kakak ipar, sahabat serta pasangan saya yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan Pra Skripsi
4. Seluruh teman-teman seperjuangan di kelas Manajemen Seroja yang selalu memberikan semangat dalam proses penyusunan Pra Skripsi
5. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penyusunan Pra Skripsi

Penulis sadari dalam penulisan ini masih banyak keterbatasan maupun kekurangan. Mohon bimbingan serta saran terkait kekurangan dalam penelitian ini. Semoga dengan adanya Pra Skripsi ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak.

Semarang, 31 Oktober 2025  
Yang menyatakan,



Tias Ayu Rahmawati  
NIM 30402200318

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN KAPRODI .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1    LATAR BELAKANG .....	1
1.2    RUMUSAN MASALAH .....	11
1.3    TUJUAN PENELITIAN .....	11
1.4    MANFAAT PENELITIAN.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	13
2.1    Landasan Teori .....	13
2.1.1    Kepemimpinan .....	13
2.1.2    Kepuasan Kerja .....	16
2.1.3    Kinerja Karyawan.....	19
2.1.4    Motivasi Kerja .....	21
2.2    Hubungan Antar Variabel Dan Pengembangan Hipotesis .....	23
2.2.1    Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Kinerja Karyawan. ....	23
2.2.2    Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	24
2.2.3    Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Motivasi Kerja .....	25
2.2.4    Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja.....	25
2.2.5    Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	26
2.3    Kerangka Teoritis.....	26
BAB III METODE PENELITIAN .....	28
3.1.    JENIS PENELITIAN .....	28
3.2.    POPULASI DAN SAMPEL .....	28

3.2.1	Populasi .....	28
3.2.2	Sampel.....	29
3.3.	SUMBER DAN METODE PENGUMPULAN DATA .....	30
3.3.1	Sumber Data Primer .....	30
3.3.2	Sumber Data Sekunder.....	30
3.3.3	Metode Pengumpulan Data .....	30
3.4.	VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL .....	30
3.4.1	Variabel Penelitian .....	30
3.4.2	Definisi Operasional.....	31
3.5.	TEKNIK ANALISIS DATA .....	33
3.5.1	Analisis Statistik Deskriptif.....	34
3.6.	UJI INSTRUMENT .....	34
3.7.	OUTER MODEL.....	35
3.7.1	<i>Outer Loading (Loading Factor)</i> .....	35
3.7.2	<i>Convergent Validity</i> .....	35
3.7.3	<i>Desriminant Validity</i> .....	36
3.7.4	<i>Reliabilitas (composite dan Cronbach's Alpha)</i> .....	36
3.8.	INNER MODEL.....	36
3.8.1	F - Square .....	37
3.8.2	R - Square.....	37
3.8.3	Q - Square .....	37
3.9.	UJI HIPOTESIS .....	37
3.9.1	Uji Hipotesis Langsung.....	37
3.9.2	Uji Parsial (Uji t).....	38
3.9.3	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	38
3.9.4	Uji Hipotesis Tidak Langsung.....	38
BAB IV	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	39
4.1	KARAKTERISTIK RESPONDEN.....	39
4.1.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	39
4.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	40
4.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	41
4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	41
4.2	ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL .....	42
4.2.1	Kepemimpinan Otokratis .....	42

4.2.2	Kepuasan Kerja .....	44
4.2.3	Kinerja Karyawan.....	46
4.2.4	Motivasi Kerja .....	48
4.3	HASIL ANALISIS DATA PENELITIAN .....	50
4.3.1	Outer Model .....	50
4.3.2	Inner Model .....	55
4.3.3	Uji Hipotesis.....	56
4.4	PEMBAHASAN .....	59
4.4.1	Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Kinerja Karyawan (H1) .....	59
4.4.2	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H2).....	59
4.4.3	Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Motivasi Kerja (H3)..	60
4.4.4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja (H4) .....	60
4.4.5	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H5) .....	61
BAB V	PENUTUP .....	62
5.1	KESIMPULAN .....	62
5.2	SARAN.....	63
5.3	KETERBATASAN PENELITIAN .....	63
5.4	AGENDA PENELITIAN MENDATANG .....	64
DAFTAR	PUSTAKA .....	65
LAMPIRAN	.....	69

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penilaian Kerja Pegawai.....	6
Tabel 1.2 Absensi Karyawan.....	7
Tabel 1.3 Research Gap.....	9
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	31
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	39
Tabel 4.2 Karakteristik Berdasarkan Usia.....	40
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional .....	41
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	41
Tabel 4.5 Kepemimpinan Otokratis.....	43
Tabel 4.6 Kepuasan Kerja.....	45
Tabel 4.7 Kinerja Karyawan.....	47
Tabel 4.8 Motivasi Kerja.....	49
Tabel 4.9 Nilai Factor Loading.....	51
Tabel 4.10 Nilai Cross Loading.....	52
Tabel 4.11 Kriteria Fornell Lackerd.....	53
Tabel 4.12 Nilai Cronbach's Alpha, rhoA, Composite Reliability, dan AVE.....	54
Tabel 4.13 R-Square.....	55
Tabel 4.14 Uji Hipotesis Langsung.....	56
Tabel 4.15 Uji Hipotesis Tidak Langsung.....	58



## DAFTARGAMBAR

Gambar 4.1 Outer Model.....54



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 LATAR BELAKANG**

Pada era perkembangan yang semakin maju ini, organisasi atau perusahaan harus mampu bersaing dalam berbagai aspek tantangan globalisasi. Semakin besar suatu perusahaan semakin penting pula perusahaan harus memperhatikan sumber daya yang ada. Sebuah organisasi sumber daya manusia adalah salah satu bagian penting yang memainkan peran dalam kesuksesan pencapaian tujuan organisasi. Kualitas sumber daya manusia memegang kunci tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia sebagai pemegang kendali dari semua sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan. Sumber daya manusia ini termasuk pada pemimpin maupun bawahan yang mengelola aktivitas perusahaan mulai dari perencanaan hingga pengkajian hasil kinerja. Karena itu, perusahaan diharapkan mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik untuk mendapatkan hasil kinerja yang maksimal. Dalam hal ini pemimpin memainkan peran penting untuk mampu membimbing serta memberikan pengarahan kepada karyawan.

Kepemimpinan mempunyai beberapa fungsi-fungsi yang penting, yaitu berpijak pada pengarahan tugas atau tujuan, dan perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan individu. Seorang pemimpin harus bisa mengatur dan menentukan hubungannya dengan bawahan. Selain itu, seorang pemimpin juga yang menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya.

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi orang lain dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu (Yandra Rivaldo, 2020). Gaya kepemimpinan memengaruhi bagaimana seorang karyawan dapat termotivasi dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang diinstruksikan pimpinan. Kepemimpinan merupakan kekuatan

aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang dapat mempengaruhi karyawannya untuk mengubah sikap, sehingga sejalan dengan keinginan pemimpin. Budaya organisasi yang baik berasal dari bagaimana pemimpin dapat mengarahkan bawahannya. Menurut Purwadi seseorang yang mampu menentukan strategi, membuat rencana, dan dapat menjadi motivator bagi karyawannya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien (Yandra Rivaldo, 2020).

Gaya kepemimpinan otokratis menurut Sugandi merupakan pemimpin yang mempunyai ciri yang menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikan tujuan secara pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat dalam perusahaan, atasan tidak menerima kritik dan saran, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, tindakan dan pergerakannya banyak menggunakan pendekatan paksaan dan bersifat menghukum (Citra et al., 2014). Pemimpin memegang otoritas penuh dalam menentukan kebijakan dan pengambil keputusan utama tanpa melibatkan anggota lain.

Gaya kepemimpinan otokratis memiliki kelebihan serta kekurangan masing-masing. Pada situasi tertentu yang membutuhkan keputusan cepat dan tepat gaya kepemimpinan ini akan sangat membantu. Di sisi lain, apabila gaya kepemimpinan ini dipraktikkan dengan tidak sesuai dengan situasi yang ada justru hanya akan berdampak buruk. Hal ini dapat menyebabkan karyawan kurang inisiatif terhadap pekerjaanya dan bergantung hanya pada perintah pimpinan. Tidak adanya ruang untuk menyalurkan ide, kreativitas dan inovasi akan mengakibatkan tingkat kepuasan karyawan yang rendah.

Kepuasan kerja karyawan dapat memengaruhi kinerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas perusahaan. Pemimpin harus dapat mengetahui faktor apa saja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Yandra Rivaldo (2020) kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah

sikap emosional positif tentang bagaimana karyawan dapat menyenangi pekerjaannya serta terpenuhinya harapan setiap individu. Ketidakpuasan muncul karena harapan yang tidak terpenuhi.

Ketidakpuasan akan berakibat buruk bagi produktivitas organisasi maupun individu dan dapat memengaruhi hubungan dengan lingkungan sekitarnya. Misalnya seperti menghentikan kontrak kerja dengan perusahaan, bekerja tidak sesuai dengan prosedur, tidak mengikuti berbagai aktivitas di perusahaan dan acuh terhadap aturan yang ada. Contoh tindakan agresif, membuat keributan di perusahaan, dengan sengaja melakukan kesalahan dalam bekerja, tidak patuh terhadap perintah atasan atau menantang perusahaan dengan melakukan mogok kerja. Penjelasan diatas dapat dilihat bahwa ketidakpuasan dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan serta dapat mengakibatkan banyak kerugian. Kinerja karyawan akan meningkatkan kinerja organisasi dan meningkatkan kualitasnya.

Kinerja merupakan hasil pencapaian dari pekerjaan dan tugas yang telah diselesaikan karyawan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor di antaranya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Dapat dilihat bagaimana kualitas seorang karyawan dapat dilihat dari hasil kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya, semakin baik karyawan dalam menyelesaikan tugasnya maka akan semakin optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja digunakan oleh manajemen untuk melakukan penilaian secara berkala untuk menilai operasional efektivitas organisasi dan karyawan berdasarkan standar, target dan target yang telah ditentukan kriteria.

Rambe (2020) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam menjalankan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama”. Setiap Perusahaan menginginkan hasil kinerja yang maksimal

dari seluruh karyawan, semakin baik kinerja karyawan maka akan semakin cepat pula perusahaan dapat mencapai tujuannya.

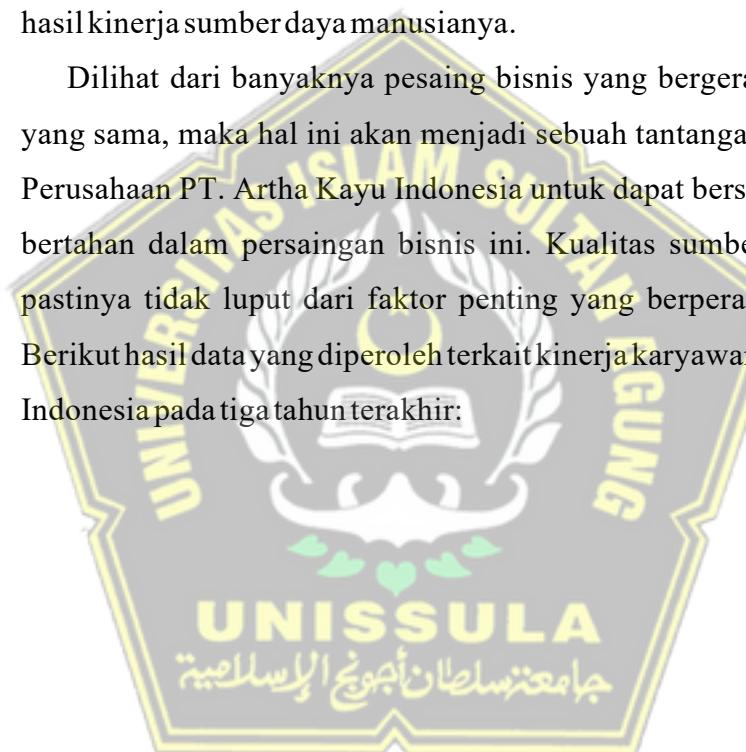
Motivasi sebagai seperangkat kemampuan energik yang berasal dari dalam dan luar diri karyawan, memprakarsai pekerjaan terkait bisnis, dan menentukan arah, intensitas, dan kepastian (Yandra Rivaldo, 2020). Motivasi akan memberikan dorongan motivasi kepada karyawan sehingga dapat mengebalikan semangat dalam melakukan pekerjaannya. Hasibuan (2018) mendefinisikan motivasi sebagai semangat besar yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan yang membuat individu untuk mengerahkan fisik dan mental energi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut F. Y. A. Wulandari (2023) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Perusahaan menginginkan hasil yang maksimal dari kinerja karyawan. Guna mewujudkan hal tersebut, pimpinan diharapkan dapat memberikan motivasi kepada seluruh pegawai untuk memperoleh meningkatkan kinerjanya serta menggapai prestasi kerja yang sesuai tujuan. Motivasi adalah suatu proses yang diawali oleh kekurangan baik secara fisiologis ataupun psikologis atau kebutuhan yang diaktifkan oleh perilaku atau dorongan dengan maksud mencapai tujuan atau insentif (Hermingsih & Purwanti, 2020). Dapat disimpulkan motivasi merupakan suatu faktor yang umumnya dilakukan seseorang terutama pemimpin untuk memberikan semangat kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

PT Artha Kayu Indonesia merupakan Perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi kayu yang berdiri sejak tahun 1997. Melakukan pengolahan pada kayu keras sehingga menghasilkan produk berkualitas antara lain seperti plywood, veneer, dan produk olahan kayu dengan meminimalisir adanya limbah. PT. Artha Kayu Indonesia sendiri tidak

hanya bergerak pada pasar lokal dalam negeri tetapi juga memasuki pasar ekspor internasional. PT. Artha Kayu Indonesia memiliki komitmen untuk menghasilkan produk yang memiliki kualitas unggul serta bertanggung jawab pada lingkungan pada setiap aspek bisnis. Untuk menjaga komitmen pada bisnis ini Perusahaan harus memberikan perhatian lebih pada pengelolaan sumber daya manusia untuk dapat mempertahankan keunggulan bisnisnya. Semakin unggul suatu perusahaan maka semakin penting pula Perusahaan harus memperhatikan hasil kinerja sumber daya manusianya.

Dilihat dari banyaknya pesaing bisnis yang bergerak dalam bidang yang sama, maka hal ini akan menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi Perusahaan PT. Artha Kayu Indonesia untuk dapat bersaing dan mampu bertahan dalam persaingan bisnis ini. Kualitas sumber daya manusia pastinya tidak luput dari faktor penting yang berperan dalam hal ini. Berikut hasil data yang diperoleh terkait kinerja karyawan PT. Artha Kayu Indonesia pada tiga tahun terakhir:



**Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Pegawai**

No	Variabel	Value	Unsur penilaian	Skor	Skor Rata - rata		
1	<i>Work Environment</i>	20%	1. <i>Fokus on service</i>	75	76,6%		
			2. <i>Technical skill</i>	80			
			3. <i>Initiative</i>	70			
			4. <i>Innovation</i>	75			
			5. <i>Integrity</i>	80			
			6. <i>Team work</i>	80			
2	<i>Discipline</i>	35%	1. <i>Attendance</i>	75	78,8%		
			2. <i>Grooming</i>	85			
			3. <i>Greetings</i>	75			
			4. <i>Reprimand letter</i>	80			
3	<i>Presentation skill</i>	25%	1. <i>Quality of speech</i>	75	78,3%		
			2. <i>Self confident</i>	75			
			3. <i>General knowledge</i>	85			
4	<i>General observation</i>	20%	1. <i>Communication skill</i>	75	76,6%		
			2. <i>Greetings</i>	80			
			3. <i>Service quality</i>	75			
Total				310,3			
% Perolehan (Skor rata-rata x value)				77,8			
Kriteria Penilaian				Baik			

Sumber: HRD PT. Artha Kayu Indonesia

**UNISSULA**

Kriteria penilaian kinerja menurut Aqid, dkk (2010:41):

Sangat baik : > 80%

Kurang baik : 20-39%

Cukup : 40-59%

Tidak baik : < 20%

Baik : 60-79%

Dilihat dari data yang ada, diketahui penilaian kinerja karyawan PT. Artha Kayu Indonesia untuk variable work environment (lingkungan kerja) dengan nilai value sebesar 20% memiliki rata-rata skor sebesar 76,6%. Pada variable kedua discipline (disiplin) dengan nilai value 35% memiliki rata-rata skor sebesar 78,8%. Selanjutnya untuk variabel ketiga presentation skill (kemampuan persentase) dengan nilai value sebesar 25% memiliki rata-rata skor sebesar 78,3%. Pada variable terakhir yaitu

general observation (observasi umum) dengan nilai value sebesar 20% memiliki rata-rata skor sebesar 76,6%. Dari perolehan tersebut maka didapatkan persentase skor keseluruhan pada penilaian kinerja PT. Artha Kayu Indonesia sebesar 77,8% dan masuk pada kategori baik. Hal ini penilaian kinerja belum masuk ke tahap yang memuaskan, perlu adanya perhatian lebih untuk dapat memaksimalkan hasil kinerja karyawan PT. Artha Kayu Indonesia.

Berdasarkan hasil data yang didapatkan oleh peneliti ditemukan beberapa permasalahan yang ada di PT. Artha Kayu Indonesia. Diantaranya adalah banyak karyawan yang sering terlambat dan bolos bekerja. Berikut data absensi karyawan pada tiga tahun terakhir:

**Tabel 1.2 Absensi Karyawan**

Tahun	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Absen Tidak Hadir/Tahun					Terlambat	
			Alfa	Sakit	Izin	Total	%	Total	%
2022	86	240	11	11	12	34	29,2	21	24,4
2023	82	240	9	16	12	37	30,3	16	19,5
2024	83	240	13	13	14	40	33,2	25	30,1

*Sumber: HRD PT. Artha Kayu Indon*

Berdasarkan hasil persentase absensi karyawan dapat dilihat bahwa persentase absensi juga mengalami kenaikan setiap tahunnya dan menyebabkan kinerja karyawan juga semakin menurun. Pada tahun 2022 persentase absensi karyawan adalah 29,2% dengan persentase keterlambatan sebesar 24,4%. Pada tahun 2023 persentase absensi mengalami kenaikan sebesar 30,3% dengan persentase keterlambatan sebesar 19,5%. Pada tahun 2024 persentase absensi mengalami fluktuasi lagi sebesar 33,2% serta persentase keterlambatan juga mengalami kenaikan yang cukup tinggi yaitu sebesar 30,1%. Menurunnya absensi karyawan ini juga dapat disebabkan karena kurangnya motivasi yang membuat karyawan kurang bersemangat dalam bekerja. Menurunnya

kinerja pegawai serta absensi karyawan PT. Artha Kayu Indonesia bisa jadi berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sopian (Sopian, 2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja tidak mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian lain (Sukaisih et al., 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasar uraian tersebut diatas menunjukkan research gap dari hasil penelitian terdahulu untuk pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap motivasi yaitu:



**Tabel 1.3 Research Gap**

No.	Peneliti Terdahulu	Hubungan Antar Variabel	Hasil
1.	Sopian (2022)	<p>H1: Gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja</p> <p>H2: Kepuasan kerja terhadap motivasi kerja</p> <p>H3: Gaya kepemimpinan terhadap kinerja</p> <p>H4: Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</p> <p>H5: Motivasi terhadap kinerja karyawan</p> <p>H6: <i>Indirect Effect</i> Motivasi kerja, Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan</p> <p>H7: <i>Indirect Effect</i> Motivasi kerja, Kepuasan kerja terhadap Kinerja.</p>	<p>H1: Berpengaruh positif dan signifikan</p> <p>H2: Berpengaruh negatif dan tidak signifikan</p> <p>H3: Berpengaruh positif dan signifikan</p> <p>H4: Berpengaruh positif dan signifikan</p> <p>H5: Berpengaruh negatif dan signifikan</p> <p>H6: Tidak memediasi</p> <p>H7: Tidak memediasi</p>
2.	Sukaisih (2022)	<p>H1: Gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja</p> <p>H2: Kepuasan kerja terhadap motivasi kerja</p> <p>H3: Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan</p> <p>H4: Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</p> <p>H5: Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan</p> <p>H6: <i>Indirect Effect</i> Motivasi kerja, Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan</p> <p>H7: <i>Indirect Effect</i> Motivasi kerja, Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan.</p>	<p>H1: Berpengaruh positif dan signifikan</p> <p>H2: Berpengaruh positif dan signifikan</p> <p>H3: Berpengaruh positif dan signifikan</p> <p>H4: Berpengaruh positif dan signifikan</p> <p>H5: Berpengaruh positif dan signifikan</p> <p>H6: Tidak memediasi</p> <p>H7: Memediasi</p>

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas peneliti tertarik untuk meneliti “**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN OTOKRATIS DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ARTHA KAYU INDONESIA**”



## 1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah dalam penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Otokratis dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Artha Kayu Indonesia” adalah:

1. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Motivasi Kerja?
4. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja?
5. Apakah ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan?

## 1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas, penulis bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan Menganalisis bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Kinerja Karyawan.
2. Mengetahui dan Menganalisis bagaimana Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
3. Mengetahui dan Menganalisis bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Motivasi Kerja.
4. Mengetahui dan Menganalisis bagaimana Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja.
5. Mengetahui dan Menganalisis bagaimana Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

## 1.4 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu serta referensi pada peneliti dimasa yang akan datang terkait sejauh mana

peningkatan kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan otokratis, kepuasan kerja dan motivasi kerja.

## 2. Secara Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan untuk pertimbangan dalam mengevaluasi serta meningkatkan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang ada pada PT. Artha Kayu Indonesia.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai sifat yang spesifik, menekankan pada situasi yang jelas, diperlukan pada situasi tertentu, dan mempunyai tujuan tertentu. Kepemimpinan yang dimiliki perlu sesuai dan diterima oleh kelompoknya, kondisi, dan zamannya. Fungsi pemimpin dalam perusahaan adalah memulai struktur, menjaga kordinasi dan integritas, merumuskan tujuan, menentukan sarana, penengah dalam konflik, mengadakan evaluasi, revisi, inovasi, dan pengembangan perusahaan. Kepemimpinan dapat mewujudkan perusahaan yang terus meningkat yang dilakukan karyawan dan evaluasi berkelanjutan guna menjaga motivasi kerja karyawan (Adely, 2018).

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan otokratis atau disebut juga kepemimpinan “authoritarian” adalah pimpinan bertindak sebagai diktator terhadap bawahannya. Dominasi berlebihan memudahkan untuk menimbulkan oposisi atau sifat apatis. Dimana pemimpin yang otokratis ingin memperlihatkan kekuasaan dan tanggung jawabnya, sehingga maju mundurnya perusahaan tergantung pada pemimpin (Sunarso, 2021).

Siregar & Lubis (2022) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang mana seseorang pemimpin mempunyai kendali penuh atas kebijakan, tujuan, dan mengarahkan serta mengawasi segala kegiatan perusahaan. Pemimpin tidak terlibat dalam tujuan jangka panjang atau perkembangan karier seperti jenis pemimpin lainnya. Kepemimpinan ini cenderung fokus memastikan karyawan menyelesaikan tugas tepat waktu.

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan ini kebijakan dan keputusan terpusat secara penuh kepada pemimpin. Seluruh pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya (Jamaludin, 2017).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter adalah sebagai berikut (Mau, 2023):

1. Beban kerja organisasi bertumpuh pada pemimpin..
2. Karyawan hanya dianggap sebagai pelaksana dan tidak memperoleh kesempatan untuk memberikan berbagai ide dan gagasan baru.
3. Karyawan berkerja dengan disiplin yang sangat tinggi, belajar mandiri, dan tak kenal lelah.
4. Pemimpin menentukan kebijakan organisasi secara mandiri, jika pemimpin meminta karyawan terlibat maka keterlibatannya sangat terbatas untuk memberikan masukan.
5. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap karyawan sehingga sering membangun asumsi dan persepsi yang subyektif.
6. Pemimpin melakukan komunikasi secara tertutup dan satu arah.
7. Harus menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sangat korektif.

Tiga bentuk dari gaya kepemimpinan otokratis dalam Siregar & Lubis (2022) adalah:

- a. Directing adalah bentuk yang paling umum. Bawahan diawasi secara ketat dan pemimpin tidak berkonsultasi dengan bawahan untuk mengambil keputusan.
- b. Permissive adalah bentuk yang lebih fleksibel. Pemimpin tetap membuat keputusan akhir, namun anggota dapat lebih fleksibel untuk menentukan keputusan sendiri bagaimana mereka melakukan tugasnya.

- c. Paternalistic adalah bentuk yang menggunakan karakteristik inti dari gaya kepemimpinan otokratis, namun tetap mempertimbangkan kesejahteraan dan kebahagiaan bawahan.

Gaya kepemimpinan otokrasi masih dominan pada negara-negara berkembang. Kepemimpinan otokratis dalam konteks modern menunjukkan beberapa pendapat. Gaya kepemimpinan otokratis menunjukkan efisiensi dan menentukan keputusan lebih cepat, sehingga perusahaan dapat merespon tantangan lebih baik. Di sisi lain, gaya kepemimpinan ini menurunkan interaksi antar tim, komitmen perusahaan, kreativitas, dan inovasi karyawan (Seger Santoso et al., 2025).

Indikator gaya kepemimpinan otokratis menurut Citra et al. (2014) sebagai berikut:

- 1) Sentralisasi wewenang adalah memusatkan seluruh wewenang kepada atasan atau yang berada pada posisi tertinggi suatu struktur organisasi.
- 2) Produktivitas kerja adalah menggabarkan hasil (jumlah dan jasa) dengan sumber (tenaga kerja, modal, dan sebagainya) yang digunakan untuk menghasilkan hasil yang optimal.
- 3) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Siregar & Lubis (2022) mengungkapkan kelebihan gaya kepemimpinan otokratis, kelebihan utama adalah proses pengambilan keputusan yang cepat, proses kerja yang lebih efisien, manajemen krisis yang cepat, target sesuai yang ditargetkan, peningkatan produktivitas, komunikasi yang jelas, menjaga ketertiban, dan disiplin.

Kekurangan dari gaya kepemimpinan otokratis Siregar & Lubis (2022) sebagai berikut:

- a) Karyawan tidak menjalani pekerjaannya dengan bahagia dan memendam rasa frustasi yang tinggi.
- b) Bisa menimbulkan upaya micromanaging.
- c) Membuat pekerja merasa dipaksa bekerja dan menurunkan moral.
- d) Anggota yang tidak terlibat dalam decision making akan merasa kurang peduli dan bertanggung jawab atas pekerjaan.
- e) Memunculkan budaya “kerjakan saja, dan yang terpenting selesai”.
- f) Berpotensi mematikan pemikiran kreatif dan peluang inovasi.
- g) Berpeluang untuk menjadi kepemimpinan otoriter.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya kepemimpinan yang bersifat sentral yang keputusannya berada sepenuhnya di bawah kekuasan pemimpin. Gaya kepemimpinan ini seringkali digunakan untuk menjawab tantangan dan urgensi yang membutuhkan respon cepat dan tepat. Namun, juga memberikan dampak negatif yaitu kurangnya ruang untuk karyawan dalam memberikan ide serta inovasi.

### **2.1.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sebagai bentuk perasaan dimana seorang merasa cukup dan senang dengan pekerjaannya. Karyawan merasa senang dengan pekerjaannya dan mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal. Kepuasan kerja adalah hal penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi produktifitas karyawan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya. Kepuasan kerja dinilai dari karyawan dapat melakukan perubahan dalam pekerjaannya. Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui manajemen yang baik (Saputra, 2021).

Kepuasan kerja merupakan campuran dari karakteristik pekerjaan, lingkungan, sifat, perasaan individual, dan bergantung pada unsur-unsur seperti perubahan rekan kerja, pengawasan, struktur organisasi yang berubah seiring waktu (Yandra Rivaldo, 2020). Kepuasan kerja

karyawan adalah menyenangkan atau tidak menyenangkan tergantung perasaan karyawan memandang pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah sikap karyawan atas pekerjaannya, situasi pekerjaan setiap hari, kerjasama antar karyawan dan atasan, dan kesesuaian harapan terhadap pekerjaan dan imbalan yang diperolehnya. Kepuasan kerja menjadi refleksi setiap karyawan terhadap lingkungan kerja, kondisi, rekan kerja, dan hasil intraksi karyawan dan pekerjaannya (Endo Wijaya Kartika & Thomas S. Kaihatu, 2010).

Menurut Rambe (2020) faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dibagi menjadi dua yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan faktor yang bersumber dari diri karyawan sejak awal bekerja. Sedangkan faktor ekstrinsik berasal dari luar diri karyawan seperti lingkungan kerja, hubungan antar karyawan, dan kompensasi atau hak yang diberikan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2011) yaitu:

- a. Faktor psikologis, adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi kejiwaan karyawan, yang meliputi kedamaian dan ketenangan dalam mengerjakan pekerjaannya.
- b. Faktor sosial, adalah faktor yang berhubungan dengan segala bentuk interaksi antar rekan kerja maupun dengan atasan perusahaan.
- c. Faktor fisik, adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik pekerjaan seperti beban kerja dan waktu dalam bekerja yang diberikan kepada karyawan sesuai atau tidak.
- d. Faktor finansial, adalah faktor yang berhubungan dengan segala bentuk upah serta kompensasi yang diberikan perusahaan seperti fasilitas, gaji dan tunjangan yang harus diperhitungkan tepat sesuai dengan beban kerja dan waktu yang telah dikeluarkan karyawan.

Kepuasan kerja sangat penting bagi seorang karyawan untuk menumbuhkan perasaan senang dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator menurut Islamy (2019), sebagai berikut:

1) Kepuasan terhadap pekerjaan

Pekerjaan yang dijalankan sehari-hari apakah mempunyai unsur yang memuaskan bagi karyawan.

2) Kepuasan terhadap gaji

Sejauh mana karyawan menerima gaji, tunjangan, dan penghargaan yang diperoleh adil dan layak sesuai dengan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat pada umumnya.

3) Kepuasan terhadap supervisor atau atasan

Pemimpin senantiasa memberi perintah dan petunjuk sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan karyawan. Sikap atau cara kerja atasan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memperlakukan bawahannya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

4) Kepuasan terhadap rekan kerja

Kepada siapa karyawan selalu berinteraksi dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan dapat berinteraksi dengan karyawan lain dan dapat merasakan nyaman atau ketidaknyamanan kepada rekan kerja.

5) Kepuasan terhadap promosi

Kemungkinan karyawan dapat berkembang dan naik status sosial melalui kenaikan jabatan atau promosi. Dimana karyawan mendapatkan peluang merasakan promosi atau tidak dapat memengaruhi kepuasan kerja seseorang.

6) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yaitu lingkungan fisik dan psikologis. Kondisi fisik di lingkungan tempat kerja apakah memberikan

kepuasan, kesehatan, dan keamanan yang tepat seperti penerangan, kelembaban, suhu, sirkulasi, dan tingkat kebisingan tempat kerja. Lingkungan non fisik, apakah adanya hubungan kerja antar karyawan dan atasan atau hubungan horizontal dalam pekerjaan.

Kemudian lebih lanjut Lestari (2022) menerangkan bahwa indikator yang bisa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja meliputi efisiensi kerja, kualitas kerja, disiplin kerja, standar kerja dan kompetensi. Indikator yang dapat mengukur kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap gaji, pekerjaan, rekan kerja, promosi dan pengawasan kerja.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja karyawan atau kelompok dalam perusahaan baik itu secara kuantitatif atau kualitatif, mengikuti kewenangan, tugas, tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan secara legal dan seuai etika (Nurhandayani, 2022). Kinerja karyawan adalah cacatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan dalam kurun waktu yang telah ditentukan (Nurhandayani, 2022).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan yang diperoleh seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam menjalankan tugas yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan sebelumnya dan telah disepakati bersama (Jamaludin, 2017).

Kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor menurut Adinda et al. (2023) terdapat faktor dalam dan faktor luar yang memengaruhi kinerja karyawan. Faktor dalam berasal dari pengetahuan, keterampilan, kompetensi, motivasi kerja, kepribadian, sikap, dan perilaku. Faktor luar berasal dari gaya kepemimpinan atasan, hubungan antar pegawai, lingkungan tempat kerja. Dengan kata lain, sistem

kepemimpinan pada perusahaan berpengaruh pada proses kinerja karyawan dan hasil kegiatan perusahaan dan kinerja karyawan bersifat individual karena mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda.

Pelaksanaan kegiatan perusahaan yang berkembang adalah hasil kinerja karyawan. Dalam hal ini, perusahaan bertugas memantau dan menilai kinerja karyawan dan tanggung jawab untuk menentukan kerja sama dengan karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, menurut Jamaludin (2017), yaitu:

- a. Kemampuan individual adalah kemampuan individual yang mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Seseorang mempunyai pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis pada tingakatan masing-masing. Karyawan mempunyai keterampilan yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik.
- b. Usaha yang dicurahkan adalah usaha yang dilimpahkan karyawan bagi perusahaan adalah motivasi, etika kerja, kehadirannya. Tingkat usahanya dalam bekerja merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Berbeda dengan tingkat ketrampilan merupakan cermin dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat usaha merupakan cermin dari apa yang dilakukan.
- c. Dukungan organisasional adalah dukungan organisasional perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, dan manajemen dan rekan kerja. Kinerja pada dasarnya adalah kontribusi karyawan dan pengaruh karyawan dalam perusahaan.

Fuad & Akhmadi (2020), terdapat empat indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja merupakan kualitas pekerjaan yang dihasilkan pekerja dan seberapa maksimal tugas yang dikerjakan serta keterampilan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas kerja merupakan jumlah output atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan menyelesaikan tugas sebelum waktu tenggat atau tepat waktu, dari sudut koordinasi dan hasil yang sesuai.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dioptimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tidak jarang mengalami situasi *up and down* dan kondisi apa saja yang selama bekerja. Namun, apabila karyawan mengalami situasi *down* dan kehilangan semangat maka akan memengaruhi psikologis karyawan yang akhirnya berpengaruh pada kualitas kerjanya. Pada kondisi inilah pimpinan atau perusahaan perlu memberikan arahan dan motivasi bagi karyawan. Hal ini didukung oleh penjelasan Rambe (2020) motivasi tidak hanya tentang karyawan dapat mempertahankan semangat kerjanya, namun juga tentang bagaimana kemampuan pemimpin memberikan dukungan maupun petunjuk kepada bawahan ketika keadaannya tidak mampu untuk menentukan tujuan. Sehingga dari dorongan tersebut karyawan dapat kembali memiliki semangat dan tujuan pada pekerjaannya.

Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri individu karena terinspirasi dan dorongan motivasi untuk melaksanakan aktifitas atas keinginan sendiri, sepenuh hati dan sungguh-sungguh (F. Y. A. Wulandari, 2023).

Motivasi adalah dorongan kepada karyawan untuk dapat memperoleh hasil yang baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Upaya untuk meningkatkan capaian kinerja karyawan maka dibutuhkan peranan motivasi untuk mendorong semangat karyawan-

karyawan agar dapat melaksanakan tanggung jawab atas pekerjaannya secara maksimal.

Menurut Jufrizien motivasi diartikan sebagai kondisi yang menggerakkan seseorang untuk menjalankan tugas yang diamanahkan kepadanya, motivasi juga dapat diartikan sebagai serangkaian kebutuhan dan nilai-nilai yang dapat mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu, dimana semua dukungan ini ditunjukkan untuk memperoleh suatu tujuan atau cita-cita baik dari individu tersebut maupun tujuan dan cita-cita bersama (Akbar Abbas, 2023).

Menurut Akbar Abbas (2023) mengungkapkan bahwa motivasi sebagai proses dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

1. Faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja:
  - a Lingkungan kerja yang menyenangkan. Adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.
  - b Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
  - c Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan.
  - d Adanya penghargaan atas prestasi. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan pada dirinya untuk perusahaan, agar dapat meraih penghargaan atas prestasi dan jaminan karir yang jelas di dalam perusahaan.

- e Status dan tanggung jawab. Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja di perusahaan.
  - f Peraturan yang berlaku. Bagi perusahaan yang besar biasanya sudah di tetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh semua karyawan.
2. Faktor internal yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:
- a Keinginan untuk dapat hidup.
  - b Keinginan untuk dapat memiliki.
  - c Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
  - d Keinginan untuk berkuasa.

Dimensi dan indikator motivasi kerja menurut Basyid (2024), yaitu:

- 1) Kebutuhan Fisik
- 2) Kebutuhan Akan Keamanan Dan Keselamatan
- 3) Kebutuhan Sosial
- 4) Kebutuhan Akan Penghargaan Diri
- 5) Kebutuhan Perwujudan Diri

## 2.2 Hubungan Antar Variabel Dan Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Kinerja Karyawan

Diketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang khas. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan kondisi kerja yang ada dihadapannya, sedangkan jika karyawan kurang berprestasi maka perusahaan sulit memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan agar berkerja dengan baik serta mempunyai keinginan untuk mencapai hasil yang optimal.

Pemimpin dalam mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan, harus meningkatkan kinerja karyawan yang diinginkan. Pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan supaya dapat mendorong karyawan mau bekerja lebih baik. Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, kepemimpinannya itu dia dapat dengan mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama.

Pemimpin merupakan seseorang yang menerapkan prinsip dan teknik ketika bekerjasama dengan orang lain dengan dukungan motivasi, disiplin, dan produktivitas dalam tugas dan situasi sehingga mencapai sasaran perusahaan. Mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang merupakan kunci untuk mengatur orang lain.

Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi

Dari penjelasan diatas, maka dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

**Hipotesis 1:** Kepemimpinan Otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## 2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dirasakan oleh seorang karyawan dalam hal pekerjaan yang telah diselesaikan. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* merupakan keadaan emosional suatu karyawan baik menyenangkan ataupun tidak menyenangkan selama melaksanakan tanggung jawabnya (Handoko, 2009). Berdasarkan definisi tersebut, kepuasan kerja akan mempunyai

pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Dari penejelasan di atas, maka hipotesis ini yang dapat diajukan adalah:

**Hipotesis 2:** Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Motivasi Kerja**

Pengelola individu di tempat kerja merupakan bagian integral dari proses manajemen. Dengan memahami pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi, yaitu mengenali bahwa unsur manusia dan organisasi adalah sama. Organisasi yang dikelola dengan baik dapat melihat seorang pekerja rata-rata sebagai sumber akar dan produktivitas keuntungan kualitas perusahaan. Suatu organisasi yang efektif akan memastikan semangat kerja sama, rasa komitmen dan kepuasan berada di lingkup pengaruhnya.

Berbagai bentuk motivasi kerja, salah satunya datang ke tempat kerja tepat waktu, selalu semangat dalam melaksanakan kegiatan yang merupakan kewajibannya yang sudah ditetapkan atasan yang merupakan sosok pemimpin.

Dari penjelasan diatas, maka dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

**Hipotesis 3:** Kepemimpinan Otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

### **2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Kepuasan kerja merupakan aspek penting pada diri setiap karyawan di dalam organisasi karena kepuasan kerja pada karyawan dalam bekerja akan lebih memacu motivasinya dalam setiap kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Intrinsik faktor yang bersumber dari diri karyawan sejak awal bekerja. Sedangkan faktor ekstrinsik berasal dari

luar diri karyawan seperti lingkungan kerja, hubungan antar karyawan, dan kompensasi atau hak yang diberikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja yang akan timbul kepuasan pada karyawan dimana pada akhirnya akan membuat karyawan menjadi lebih produktif, serta akan mencegah timbulnya rasa frustasi serta rendahnya kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja yang pada akhirnya akan mendorong karyawan tersebut lebih giat bekerja untuk lebih baik dan dapat memberikan kontribusinya secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Penjelasan diatas maka dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

**Hipotesis 4:** Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

### 2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan sesuatu yang dapat menimbulkan semangat kepada karyawan atau pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya secara optimal. Menurut Izzati & Mulyana (2010) motivasi kerja merupakan kondisi yang menjadi faktor pendorong atau alasan seseorang melakukan suatu pekerjaan. Berdasarkan definisi tersebut motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Maka, semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

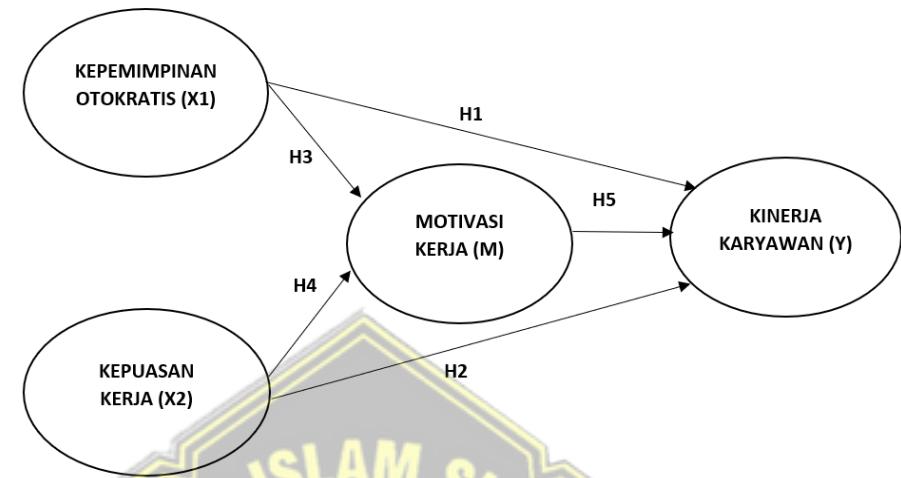
Dari penjelasan diatas maka dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut:

**Hipotesis 5:** Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### 2.3 Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis digunakan sebagai landasan dalam penelitian untuk menjelaskan fenomena yang sedang diteliti oleh peneliti. Kerangka teori berpikir membantu menjelaskan hubungan-hubungan

antar variable serta membantu peneliti dalam merumuskan hipotesis dan membantu memilih metode yang tepat.



Berdasarkan kerangka teoritis diatas dapat diketahui bahwa variabel independen (bebas) dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Otokratis dan Kepuasan Kerja. Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (terikat) dan Motivasi sebagai variabel Intervening yang berperan sebagai penghubung antar variabel independen dan variabel dependen(Adely, 2018).



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang akan digunakan oleh peneliti seperti alat uji statistik apa saja yang digunakan, bagaimana desain penelitian, pemilihan sampel serta pengukuran dan uji analisis data akan dijelaskan lebih rinci dalam bab metode penelitian ini.

#### **3.1. JENIS PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan kumpulan data numerik dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis. Teknik analisis ini digunakan untuk menjelaskan dan membuat prediksi berdasarkan data pada fenomena yang akan diteliti. Pada penelitian ini akan dijelaskan bagaimana hasil pengukuran variable-variabel terikat dan bagaimana hubungan antar variable diukur dengan cara yang objektif (Hair et al., 2020).

Penelitian ini menggunakan Metode penelitian *Eksplanatory*. Menurut Creswell (2014) metode *explanatory* digunakan antara variable independent dengan variable dependen untuk mengetahui hubungan sebab-akibat suatu fenomena pada penelitian. Metode kuantitatif dan analisis statistik sering digunakan untuk menguji hubungan antar variabel.

#### **3.2. POPULASI DAN SAMPEL**

##### **3.2.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2013) populasi merupakan keseluruhan dari objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu yang menjadi fokus peneliti dan dasar, kemudian digunakan untuk menarik kesimpulan. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Artha Kayu Indonesia yang berjumlah 88 orang yang memiliki karakteristik yang sama. Peneliti menggunakan seluruh jumlah populasi sebagai subjek dalam penelitian.

### 3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2013), sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam suatu penelitian, sampel diambil dari populasi untuk dilakukan observasi dan analisis, sehingga hasil yang diperoleh dapat mewakili serta digeneralisasikan terhadap seluruh populasi.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan (margin of error) sebesar 5%. Creswell (2014) menjelaskan bahwa purposive sampling merupakan teknik pemilihan sampel dengan cara menentukan individu atau kelompok secara sengaja karena dianggap memiliki pengetahuan atau pengalaman yang relevan dengan fokus penelitian.

Keterangan:

$n$ =jumlah sampel

$N$ =jumlah populasi

$E$ =tingkat kesalahan (error tolerance)

Dengan  $N=88$  dan  $e=0,05$ , maka diperoleh:

$$n = \frac{88}{1 + 88(0,05)^2} = \frac{88}{1,22} = 72,13$$

Dari perhitungan rumus slovin diperoleh jumlah sampel 72 responden. Tujuan dari penggunaan teknik ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan spesifik mengenai fenomena yang diteliti. Pada penelitian ini responden yang dipilih adalah Karyawan PT. Artha Kayu Indonesia.

### **3.3. SUMBER DAN METODE PENGUMPULAN DATA**

#### **3.3.1 Sumber Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya oleh peneliti seperti hasil wawancara, observasi atau hasil survei, bersifat spesifik dan relevan dengan tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan sumber data primer berasal dari hasil penyebaran kuesioner dengan respondennya adalah karyawan PT. Artha Kayu Indonesia. Hasil jawaban dari setiap pertanyaan pada kuesioner ini sangat penting untuk memahami bagaimana praktik Kepemimpinan Otokratis dan Kepuasan Kerja yang dipersepsikan oleh karyawan dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja tugas karyawan PT. Artha Kayu Indonesia.

#### **3.3.2 Sumber Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang didapatkan secara tidak langsung dari sumbernya seperti jurnal, buku, artikel atau berupa laporan dari data perusahaan yang sudah dikelolah dan dipublikasikan pihak lain. Pada penelitian ini peneliti menggunakan sumber data sekunder yang digunakan dari laporan data absensi dan kinerja dari HRD PT. Artha Kayu Indonesia.

#### **3.3.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Beberapa metode penelitian yang digunakan seperti observasi, kuesioner, studi literatur dan dokumentasi disesuaikan dengan tujuan dan jenis penelitian yang digunakan. Bagaimana metode atau teknik yang digunakan akan sangat penting karena berkaitan dengan hasil penelitian. Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner yang dibuat dalam bentuk *hardcopy* (cetak).

### **3.4. VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL**

#### **3.4.1 Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan otokratis dan kepuasan kerja sebagai variabel independent. Variabel ini merupakan faktor utama yang diteliti dalam hubungannya dengan motivasi kerja dan

kinerja tugas karyawan. Kemudian ada kinerja tugas karyawan (*Task Performance*) sebagai variabel dependent. Variabel ini merupakan hasil akhir dari pengaruh kepemimpinan otokratis, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Terakhir ada motivasi kerja sebagai variabel mediasi atau intervening. Variabel ini berperan sebagai mediator antara kepemimpinan otokratis dan kinerja tugas karyawan. Motivasi kerja dianggap sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kedua variabel tersebut. Dengan mempertimbangkan variabel-variabel ini, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan otokratis, kepuasan kerja, dan kinerja tugas karyawan PT. Artha Kayu Indonesia.

### 3.4.2 Definisi Operasional

**Tabel 3.1 Definisi Operasional**

No	VARIABEL	DEFINISI	INDIKATOR	SKALA
1.	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Hasibuan menyatakan kinerja merupakan suatu hasil yang telah dicapai oleh karyawan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (dalam LESTARI, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas Kerja</li> <li>• Kuantitas Kerja</li> <li>• Ketepatan Waktu</li> <li>• Efektivitas Kerja</li> </ul>	<b>Likert 1-5</b>

2.	<b>Kepemimpinan Otokratis (X1)</b>	<p>Gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan dimana seseorang memegang kendali penuh atas keputusan serta kebijakan dalam organisasi (Maulina et al., 2025)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat hampir semua keputusan</li> <li>• Menuntut pekerjaan terstruktur</li> <li>• Komunikasi kaku</li> <li>• Mementingkan organisasi</li> <li>• Mengawasi bawahan dengan ketat</li> <li>• Kurang menerima masukan</li> </ul>	<b>Likert 1-5</b>
3.	<b>Kepuasan Kerja (X2)</b>	<p>Hasibuan (dalam Rambe, 2020) menyatakan kepuasan kerja adalah sifat dan perasaan mencintai pekerjaan yang dilakukan, sikap ini dicerminkan oleh kedisiplinan serta prestasi kerja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan terhadap pekerjaan</li> <li>• Kepuasan terhadap imbalan</li> <li>• Kepuasan terhadap supervisor/ atasan</li> <li>• Kepuasan terhadap rekan kerja</li> <li>• Kepuasan terhadap promosi</li> </ul>	<b>Likert 1-5</b>

4.	<b>Motivasi Kerja (M)</b>	<p>Menurut Afandi (F. Y. A. Wulandari, 2023) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan fisik</li> <li>• Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan</li> <li>• Kebutuhan sosial</li> <li>• Kebutuhan akan penghargaan diri</li> <li>• Kebutuhan perwujudan diri</li> </ul>	<b>Likert 1-5</b>
----	---------------------------	---	--	-------------------

### 3.5. TEKNIK ANALISIS DATA

Teknik analisis data adalah suatu metode dalam penelitian kuantitatif yang berhubungan dengan pengolahan data numerik (angka) serta analisis dengan tujuan untuk menguji hipotesis peneliti. Metode ini terdiri dari berbagai metode statistik yang digunakan untuk menganalisis, meringkas serta menggambarkan hubungan setiap variabel (Sugiyono, 2013). Penentuan teknik analisis data yang sesuai dengan tujuan dan jenis data sangatlah penting. Analisis data dilakukan dengan pengelompokan data berdasarkan variable dan jenis responden yang sesuai dengan kriteria peneliti, dari keseluruhan responden kemudian dilakukan penyajian data untuk setiap variable yang diteliti. Kemudian dilakukan proses pengukuran untuk menguji hipotesa dan menjawab rumusan masalah yang teliti.

### 3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan cabang statistik yang digunakan untuk mendeskripsikan data dalam bentuk singkat agar mudah dipahami. Analisis deskriptif umumnya berisi gambaran umum tentang ciri-ciri data. Pada penelitian ini metode deskriptif menggunakan ukuran tendensial sentral dan ukuran variabilitas. Ukuran tendensial sentral merupakan titik tengah dari kumpulan data. Terdapat tiga ukuran tendensi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Mean (rata-rata), Median (nilai tengah), dan Mode (data yang sering muncul). Sedangkan, ukuran variabilitas adalah alat yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh nilai data bervariasi dari nilai rata-rata data atau penyebaran nilai-nilai variabel dari suatu tendensial sentral. Penelitian ini, ukuran variabilitas yang digunakan adalah range dan standar deviasi.

### 3.6. UJI INSTRUMENT

Instrumen penelitian merupakan proses untuk menguji alat ukur untuk memastikan valid atau tidak dan kualitas data dalam penelitian. Instrumen yang digunakan dalam penelitian berupa kuesioner atau angket, seperangkat tes, wawancara, observasi dan lain sebagainya. Pada penelitian kuantitatif, peneliti melakukan pengumpulan data dengan menjabarkan variable yang dikembangkan oleh teori-teori yang akan di uji melalui kegiatan penelitian ini untuk mengetahui apakah instrument tersebut memberikan hasil yang konsisten (*reliable*) (Sugiyono, 2013).

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala likert 1 sampai 5 untuk pilihan jawaban responden. Rensis Likert mengungkapkan bahwa skala likert sebagai alat untuk mengukur sikap responden dan mengetahui tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan serta persepsi seseorang tentang suatu objek melalui serangkaian pertanyaan. Skala Likert umum digunakan dalam penelitian karena mempunyai reabilitas yang tinggi dan mudah dalam pembuatannya. Dengan skala Likert, variabel yang diukur akan di analisis menjadi

indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun item-item instrument yang berupa pertanyaan.

### 3.7. OUTER MODEL

Outer model dalam Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) adalah bagian dari model yang menjelaskan hubungan antara konstruk laten (variabel yang tidak dapat diukur langsung) dan indikator-indikatornya (variabel pengamatan) yang dapat diukur langsung. Hair et al. (2019) mengungkapkan bahwa outer model untuk memverifikasi seberapa baik indikator-indikator dalam suatu konstruk dapat mencerminkan atau mengukur konstruk tersebut secara akurat.

#### 3.7.1 *Outer Loading (Loading Factor)*

*Outer loading* atau *loading factor* merupakan ukuran penting dalam (PLS-SEM) yang menggambarkan kemampuan hubungan antara suatu indikator dan konstruk latennya. Menurut Hair et al. (2019) outer loading adalah hubungan antara indikator dengan konstruk yang diukur, di mana nilai idealnya adalah  $> 0,7$ . Nilai ini menunjukkan bahwa indikator tersebut cukup baik dalam merepresentasikan konstruknya. Jika outer loading di bawah 0,7, indikator tersebut dapat dianggap kurang valid dalam mengukur konstruk dan dapat dipertimbangkan untuk dikeluarkan dari model, khususnya jika tidak penting secara teoritis. Chin (1998) menambahkan bahwa outer loading yang tinggi menandakan bahwa variabel indikator mempunyai **kredibilitas yang tinggi dan mampu secara kuat memaparkan variasi konstruk laten**.

#### 3.7.2 *Convergent Validity*

Validitas konvergen merupakan ukuran yang dapat menggambarkan sejauh mana indikator-indikator pada suatu konstruk dapat merefleksikan konstruk tersebut baik. Menurut Hair et al. (2019), validitas konvergen dinilai melalui tingkat korelasi antar indikator dalam sebuah konstruk, dengan Average Variance Extracted (AVE) sebagai indikator utama. Nilai AVE yang lebih besar dari 0,5 menampilkan jika konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% variansi indikatornya. Fornell dan Larcker

(1981) menyatakan bahwa validitas konvergen yang tinggi menandakan bahwa indikator-indikator tersebut konsisten dalam mencerminkan konstruk, sehingga model pengukuran tersebut dianggap andal.

### **3.7.3 *Descriptive Validity***

Validitas diskriminan adalah ukuran yang memastikan bahwa suatu konstruk dalam model secara empiris berbeda dari konstruk lainnya. Hair et al. (2019) menyatakan bahwa validitas diskriminan mengindikasikan sejauh mana sebuah konstruk mempunyai perbedaan yang memadai dengan konstruk lain, sehingga indikator-indikator pada suatu konstruk tidak mengukur konstruk lain secara signifikan. Fornell dan Larcker (1981) mengungkapkan bahwa validitas diskriminan dapat diuji dengan membandingkan akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) dari setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lain, nilai akar AVE yang lebih besar dari korelasi menunjukkan validitas diskriminan yang baik. Henseler et al. (2015) juga merekomendasikan penggunaan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), yang nilainya sebaiknya di bawah 0,9, untuk memastikan bahwa konstruk yang ada dalam model benar-benar berbeda antara lain.

### **3.7.4 *Reliabilitas (composite dan Cronbach's Alpha)***

Composite Reliability (CR) adalah ukuran yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator dalam pada konstruk. Menurut Bagozzi & Yi (1988), nilai CR yang dinilai baik adalah di atas 0,7. Sementara itu, Cronbach's Alpha merupakan ukuran reliabilitas internal, yang mana Hair et al. (2019) merekomendasikan nilai lebih dari 0,7 sebagai indikator yang menampilkan reliabilitas yang baik.

## **3.8. INNER MODEL**

Inner model dalam (PLS-SEM) menampilkan hubungan antara konstruk laten dalam struktur model. Menurut Hair et al. (2019), inner model memperlihatkan interaksi dan hubungan antara konstruk laten serta menggambarkan bagaimana satu konstruk dapat mempengaruhi konstruk lainnya. Evaluasi inner model sangat penting untuk memahami dinamika

variabel yang terlibat. Henseler et al. (2009) menjelaskan bahwa analisis inner model bertujuan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian dan melibatkan pengujian koefisien jalur (path coefficients) yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar konstruk.

### 3.8.1 F-Square

Pengukuran  $f^2$  (f Square) dalam **PLS-SEM** digunakan untuk menilai **efek ukuran** (effect size) dari variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen). Kriteria interpretasinya adalah sebagai berikut:

$F^2 > 0,02$	= Efek kecil atau lemah
$F^2 > 0,15$	= Efek sedang atau moderat
$F^2 > 0,35$	= Efek besar atau kuat

Jika Nilai  $f^2 < 0,02$  maka efek dari variabel tersebut dapat dianggap sangat kecil atau tidak signifikan dalam konteks yang diujikan.

### 3.8.2 R-Square

*R – Square* atau Koefisien Determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 hingga 1, dimana semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin besar variabel independen menjelaskan variabel dependen.

### 3.8.3 Q-Square

Selain memperhatikan *R-Square* ( $R^2$ ), penilaian model juga dapat dilakukan dengan melihat *Q-Square* ( $Q^2$ ) untuk mengevaluasi relevansi prediksi dalam model konstruktif. *Q-Square* mengukur sejauh mana model mampu memprediksi nilai observasi dan estimasi parameternya, di mana nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari 0 menunjukkan kemampuan prediksi yang baik.

## 3.9. UJI HIPOTESIS

### 3.9.1 Uji Hipotesis Langsung

Uji hipotesis langsung adalah tahapan untuk mengkaji apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dan variabel

dependen dalam model tersebut. Ini dapat dilakukan dengan membandingkan hasil nilai yang diperoleh dari data dengan nilai yang diharapkan berdasarkan hipotesis yang diajukan.

### 3.9.2 Uji Parsial(Uji t)

Uji t adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Taraf signifikansi 5%.

$H_0$  : tidak ada pengaruh antara variabel x terhadap variabel y

$H_a$  : ada pengaruh antara variabel x terhadap variabel y

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

### 3.9.3 Uji Koefisien Determinasi( $R^2$ )

Pengukuran kolerasi (r) berguna untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antara dua variabel sebagai berikut :

Kedua variabel tidak terdapat hubungan (nilai  $r=0$ )

Hubungan kedua variabel cukup kuat (nilai  $r=\pm 0,5$ )

Hubungan kedua variabel kuat (nilai  $r=\pm 0,75$ )

Hubungan kedua variabel sangat kuat (nilai  $r=1$ )

### 3.9.4 Uji Hipotesis Tidak Langsung

Uji hipotesis tidak langsung bertujuan untuk mengevaluasi apakah pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen terjadi melalui variabel mediasi. Hal ini, variabel mediasi menyatukan hubungan antara variabel independen dan dependen.

## **BAB IV**

### **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan menggunakan software SmartPLS dan pembahasan hasilnya. Pertama, dipaparkan karakteristik responden yang terlibat pada penelitian ini. Selanjutnya, disajikan hasil analisis deskriptif tanggapan responden untuk masing-masing variable penelitian yang meliputi kepemimpinan otokratis, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Bagian ketiga menyajikan hasil analisis *outer model*, *inner model* dan pengujian hipotesis. Bab ini diakhiri dengan pembahasan hasil pengujian hipotesis dengan lebih rinci.

#### **4.1 KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Penelitian ini dilaksanakan dengan melibatkan 72 responden seluruh karyawan PT. Artha Kayu Indonesia. Responden berasal dari bagian marketing yang berjumlah 4 orang (5,55%), bagian *finance* berjumlah 6 orang (6,82%), bagian *purcashing* berjumlah 2 orang (2,27%) dan bagian operasional berjumlah 60 orang. (86,36) dengan menggunakan kuesioner yang disebarluaskan dalam bentuk lembaran kertas.

##### **4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki–Laki	50	69,44 %
2.	Wanita	22	30,56 %
	<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Primer 2025.*

Berdasarkan tabel 4.1, hasil tabulasi, responden dalam penelitian ini berjumlah 72 orang. Dari jumlah tersebut, sebagian besar responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 50 orang (69,44%). Sementara itu, responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 22 orang (30,56%).

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Artha Kayu Indonesia didominasi oleh laki-laki. Kondisi ini dapat dipahami karena perusahaan bergerak di bidang industri kayu yang pada umumnya lebih banyak membutuhkan tenaga kerja laki-laki, khususnya untuk pekerjaan teknis dan fisik.

#### 4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Berdasarkan Usia**

No	Range Usia	Jumlah	Persentase
1.	21–30	30	41,67%
2.	31–40	26	36,11%
3.	41–50	11	15,28%
4.	51–65	5	6,94%
	<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Primer 2025.*

Berdasarkan tabel 4.2, karakteristik responden berdasarkan usia dari total 72 responden, mayoritas berada pada rentang usia 21-30 tahun, yaitu sebanyak 30 orang (41,67%). Selanjutnya, responden dengan usia 31-40 tahun berjumlah 26 orang (36,11%), usia 41-50 tahun sebanyak 11 orang (15,28%), sisanya berusia 51-65 tahun sejumlah 5 orang (6,94%).

Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Artha Kayu Indonesia berada pada usia produktif (21 - 30 tahun), yang berarti perusahaan didominasi oleh tenaga kerja yang masih muda dan berada pada tahap perkembangan karier yang aktif. Hal ini berpotensi memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan, baik dari sisi tenaga maupun ide-ide baru.

#### 4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

**Tabel 4.3**

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	Manajer	2	2,78%
2.	Staff Kantor	11	15,28%
3.	Operator produksi	59	81,94%
	<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Primer 2025.*

Berdasarkan tabel 4.3, hasil tabulasi, responden dalam penelitian ini sebagian besar bekerja sebagai operator produksi, yaitu sebanyak 59 orang (81,94%). Selanjutnya, terdapat 11 orang (15,28%) yang bekerja sebagai staf kantor, dan hanya 2 orang (2,78%) yang menduduki posisi manajer.

Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berasal dari bagian operasional perusahaan. Hal ini wajar mengingat PT. Artha Kayu Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri kayu, sehingga jumlah tenaga kerja di lini produksi jauh lebih besar dibandingkan bagian manajerial maupun administrasi kantor. Dengan demikian, data yang diperoleh lebih banyak menggambarkan kondisi karyawan di bagian lini produksi sebagai tulang punggung perusahaan.

#### 4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4.4**

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Status Kepegawaian	Jumlah	Persentase
1.	1–10 Tahun	50	69,45%
2.	11–20 Tahun	18	25,00%
3.	>20 Tahun	4	5,55%
	<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Primer 2025.*

Berdasarkan data penelitian, mayoritas responden memiliki masa kerja antara 1 - 10 tahun, yaitu sebanyak 50 orang (69,45%). Selanjutnya, responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun berjumlah 18 orang (25,00%), dan hanya 4 orang (5,55%) yang memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun.

Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Artha Kayu Indonesia masih tergolong dalam kategori masa kerja menengah, yaitu kurang dari 10 tahun. Hal ini dapat menggambarkan bahwa perusahaan relatif banyak didukung oleh tenaga kerja yang belum terlalu lama namun sudah cukup berpengalaman untuk memahami budaya kerja dan sistem perusahaan. Sementara itu, jumlah karyawan dengan masa kerja di atas 20 tahun relatif sedikit, yang mengindikasikan bahwa tingkat retensi jangka panjang lebih rendah dibandingkan masa kerja menengah.

#### 4.2 ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL

Deskripsi variabel penelitian mencakup pengukuran hasil indeks pada setiap indikator menggunakan metode pengolahan data SEM-PLS. Penilaian responden dilakukan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

Score Penilaian Terendah : 1

Score Penilaian Tertinggi : 5

$$\text{Interval } \frac{5-1}{3} = 1,33$$

Dengan demikian, peneliti berhasil menetapkan batasan penelitian untuk setiap variabel sebagai berikut:

1,00-2,33 = Rendah

2,34-3,66 = Sedang

3,67-5,00 = Tinggi

##### 4.2.1 Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis pada penelitian ini merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kekuasaan penuh dan pengambilan keputusan terpusat, tanpa banyak melibatkan atau mempertimbangkan masukan dari anggota ataupun bawahan.

**Tabel 4.5**  
**Kepemimpinan Otokratis**

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Skor Tota l	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Pemimpin membuat semua keputusan serta peraturan sendiri.	0	0	5	40	27	310	4,30	Tinggi
2	Pemimpin mengharapkan semua karyawan bisa menyelesaikan tugas tepat waktu.	0	0	5	50	17	300	4,17	Tinggi
3	Pemimpin terlalu kaku dalam melakukan komunikasi.	0	1	3	41	27	310	4,30	Tinggi
4	Pemimpin mengawasi pekerjaan saya secara ketat.	0	1	6	50	15	295	4,09	Tinggi
5	Pemimpin kurang menerima masukan karyawan.	0	0	7	46	19	300	4,16	Tinggi
	<b>TOTAL</b>							<b>4,20</b>	<b>Tinggi</b>

*Sumber: Data Kuesioner 2025.*

Berdasarkan hasil perhitungan, variabel kepemimpinan otokratis memperoleh rata-rata skor sebesar 4,20 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menilai pimpinan memiliki kecenderungan kuat dalam menerapkan gaya kepemimpinan otokratis.

Indikator dengan capaian rata-rata tertinggi adalah membuat hampir semua keputusan sendiri dengan pertanyaan kuesioner “pemimpin membuat semua keputusan serta peraturan sendiri” dan indikator komunikasi kaku dengan pertanyaan kuesioner “pemimpin terlalu kaku dalam komunikasi” dengan skor mean 4,30. Temuan ini memperlihatkan bahwa pemimpin cenderung mengambil keputusan secara sepihak tanpa melibatkan bawahan dan responden merasakan komunikasi dari pimpinan cenderung formal dan kurang terbuka. Hal ini bias terjadi karena dalam situasi yang menuntut keputusan cepat pemimpin tidak harus selalu menunggu masukan dari banyak pihak untuk mencegah terjadinya perdebatan atau keterlambatan keputusan yang bisa menghambat pekerjaan, terutama di lingkungan dengan banyak karyawan.

Indikator dengan capaian rata-rata terendah adalah mengawasi bawahan dengan ketat dengan pertanyaan kuesioner “pemimpin mengawasi pekerjaan saya secara ketat” dengan skor mean 4,09. Hal ini bisa disebabkan karena adanya kepercayaan tertentu terhadap karyawan dalam menjalankan tugas, atau pemimpin hanya menekankan kontrol pada aspek tertentu saja, bukan pada seluruh aktivitas kerja.

#### **4.2.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi subjektif yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa puas atau tidak puas dengan berbagai aspek pekerjaan seperti tugas, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan manajemen. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Kepuasan Kerja**

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Skor Total	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Pekerjaan ini sudah sesuai dengan kemampuan dan bidang yang dikuasai karyawan.	0	0	3	52	17	302	4,19	Tinggi
2	Saya menerima upah sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang diberikan	0	0	0	46	26	314	4,36	Tinggi
3	Pemimpin memberi masukan ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan	0	0	7	39	26	307	4,26	Tinggi
4	Dukungan dari teman rekan kerja mempermudahkan saya	0	0	0	57	15	303	4,20	Tinggi
5	Perusahaan memberikan promosi jabatan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik	0	0	0	46	26	314	4,36	Sedang
	<b>TOTAL</b>							4,27	Tinggi

*Sumber: Data Kuesioner 2025.*

Berdasarkan hasil perhitungan, variabel kepuasan kerja memperoleh skor rata-rata sebesar 4,27 yang termasuk dalam kategori

tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya.

Indikator dengan capaian rata-rata tertinggi adalah kepuasan terhadap imbalan dengan pertanyaan kuesiner “saya menerima upah sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang diberikan” dan indikator kepuasan terhadap promosi dengan pertanyaan kuesioner “perusahaan memberikan promosi jabatan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik” dengan skor mean 4,36. Temuan ini memperlihatkan bahwa responden sudah cukup puas dengan kompensasi yang diberikan serta merasakan adanya apresiasi pada kinerjanya.

Indikator dengan capaian rata-rata terendah adalah kepuasan terhadap pekerjaan dengan pertanyaan kuesioner “pekerjaan ini sudah sesuai dengan kemampuan dan bidang yang dikuasai karyawan” dengan skor mean 4,19. Hal ini dapat terjadi karena tidak semua karyawan memiliki pengalaman yang serupa pada bidang pekerjaan ini, perlu adanya adaptasi lebih bagi karyawan baru.

#### **4.2.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan dalam penelitian ini mengacu pada hasil kerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, diukur dari kualitas, kuantitas, dan efisiensi kerja. Kinerja yang baik mencerminkan kontribusi positif karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel4.7**  
**Kinerja Karyawan**

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Skor Total	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya mampu memberikan hasil atau output kerja yang berkualitas dan optimal	0	0	1	47	24	311	4,31	Tinggi
2	Target atau beban kerja yang diberikan perusahaan kepada saya dapat saya selesaikan dengan baik	0	0	0	54	18	307	4,26	Tinggi
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	0	0	0	44	28	316	4,38	Tinggi
4	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan perusahaan.	0	0	2	45	25	311	4,31	Tinggi
5	Saya melakukan pekerjaan dengan benar tanpa harus dilakukan pengawasan	0	0	4	46	22	306	4,25	Tinggi
	<b>TOTAL</b>						<b>4,3</b>	<b>Tinggi</b>	

*Sumber: Data Kuesioner 2025.*

Berdasarkan hasil perhitungan, variabel kinerja karyawan memperoleh skor rata-rata sebesar 4,3 yang termasuk dalam kategori

tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan mampu bekerja dengan baik sesuai harapan perusahaan.

Indikator dengan capaian rata-rata tertinggi adalah ketepatan waktu dengan pertanyaan kuesioner “saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu” dengan skor mean 4,38. Temuan ini memperlihatkan bahwa karyawan memiliki performa kerja yang baik. Hal ini terjadi karena karyawan dituntut dengan adanya target jumlah produksi yang harus dipenuhi, sehingga ketepatan waktu sangat dibutuhkan.

Indikator dengan capaian rata-rata terendah adalah efektivitas kerja dengan pertanyaan kuesioner “saya melakukan pekerjaan dengan benar tanpa harus dilakukan pengawasan” dengan skor mean 4,25. Hal ini dapat terjadi karena pemimpin sudah memiliki kepercayaan terhadap karyawan dengan tanggung jawabnya masing-masing.

#### 4.2.4 Motivasi Kerja

Motivasi Kerja merupakan dorongan yang membuat seseorang bersemangat dan berupaya mencapai tujuan dalam pekerjaan. Motivasi berasal dari beberapa faktor, seperti kebutuhan finansial, keinginan untuk berkembang, atau rasa tanggung jawab. Motivasi yang kuat dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, kesuksesan individu dan organisasi.

**Tabel 4.8**  
**Motivasi Kerja**

No	Indikator	STS	TS	N	S	SS	Skor Total	Mean	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Gaji yang saya peroleh sudah memenuhi kebutuhan sandang, pangan dan papan	0	0	5	48	19	302	4,19	Tinggi
2	Jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan sudah cukup baik	0	0	0	37	35	323	4,48	Tinggi
3	Hubungan kerja sesama rekan kerja pada instansi cukup baik	0	0	2	53	17	303	4,20	Tinggi
4	Atasan mengakui dan menghargai hasil kerja saya selama ini	0	0	2	39	31	317	4,40	Tinggi
5	Perusahaan memberikan pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan	0	0	7	41	24	305	4,23	Tinggi
	<b>TOTAL</b>							<b>4,3</b>	<b>Tinggi</b>

*Sumber: Data Kuesioner 2025.*

Berdasarkan hasil perhitungan, variabel motivasi kerja memperoleh rata-rata skor sebesar 4,3 yang termasuk dalam kategori

tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki dorongan yang baik dalam bekerja.

Indikator dengan capaian rata-rata tertinggi adalah kebutuhan rasa aman dengan pertanyaan kuesioner “jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan sudah cukup baik” dengan skor mean 4,48. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas terhadap fasilitas jaminan kesehatan yang disediakan oleh perusahaan. Terbukti dari perusahaan yang cepat tanggap apabila terjadi kecelakaan kerja terhadap karyawan.

Indikator dengan capaian rata-rata terendah adalah kebutuhan fisiologi dengan pertanyaan kuesioner “gaji yang saya peroleh sudah memenuhi kebutuhan sandang, pangan dan papan” dengan skor mean 4,19. Hal ini terjadi karena perbedaan kebutuhan ekonomi pada masing-masing karyawan, seperti jumlah tanggungan keluarga atau biaya hidup yang terus meningkat.

### 4.3 HASIL ANALISIS DATA PENELITIAN

#### 4.3.1 Outer Model

##### 4.3.1.1 Convergent Validity

Convergent Validity merupakan salah satu bentuk validitas konstruk yang bertujuan untuk memastikan bahwa sejumlah indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konsep atau variabel tertentu memberikan hasil yang konsisten dan memiliki hubungan yang kuat satu sama lain. Validitas ini menegaskan bahwa semua item yang dikembangkan benar-benar mencerminkan konstruk yang sama dan saling berkaitan secara signifikan. Suatu indikator dapat dikatakan mewakili konstruk dengan baik apabila memiliki nilai korelasi di atas 0,70 terhadap konstruk tersebut.

**Tabel 4.9**  
**Nilai Factor Loading**

Item	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Otokratis	Motivasi
KI1	0,799			
KI2	0,821			
KI3	0,714			
KI4	0,808			
KI5	0,767			
KK1		0,819		
KK2		0,721		
KK3		0,704		
KK4		0,781		
KK5		0,774		
KO1			0,828	
KO2			0,855	
KO3			0,818	
KO4			0,769	
KO5			0,720	
M1				0,721
M2				0,710
M3				0,840
M4				0,802
M5				0,703

*Sumber: Olah Data Smart PLS 2025.*

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, terlihat adanya korelasi yang kuat antara nilai-nilai item indikator dari satu variabel dengan variabel lainnya, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *outer loading* yang lebih dari 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua indikator variabel tersebut valid.

#### 4.3.1.2 Discriminant Validity

Validitas diskriminan dalam model ini diuji menggunakan dua pendekatan, yaitu melalui Cross Loadings dan Fornell-Larcker Criterion. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa masing-masing konstruk dalam model bersifat unik dan mampu dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya.

**Tabel 4.10 Nilai Cross Loading**

Item	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Otokratis	Motivasi
KI1	0,799	0,330	0,351	0,445
KI2	0,821	0,448	0,395	0,573
KI3	0,714	0,405	0,167	0,335
KI4	0,808	0,342	0,257	0,546
KI5	0,767	0,279	0,219	0,405
KK1	0,328	0,819	0,320	0,328
KK2	0,454	0,721	0,131	0,463
KK3	0,142	0,704	0,229	0,210
KK4	0,351	0,781	0,311	0,407
KK5	0,359	0,774	0,185	0,421
KO1	0,268	0,251	0,828	0,231
KO2	0,388	0,300	0,855	0,381
KO3	0,221	0,218	0,818	0,203
KO4	0,294	0,219	0,769	0,449
KO5	0,236	0,185	0,720	0,236
M1	0,398	0,373	0,333	0,721
M2	0,381	0,437	0,307	0,710
M3	0,520	0,418	0,380	0,840
M4	0,522	0,409	0,293	0,802
M5	0,451	0,287	0,200	0,703

Sumber: Olah Data Smart PLS 2025

**Tabel 4.11 Kriteria Fornell Lackerd**

	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	Kepemimpinan Otokratis	Motivasi
Kinerja Karyawan	0,783			
Kepuasan Kerja	0,464	0,761		
Kepemimpinan Otokratis	0,368	0,300	0,799	
Motivasi	0,603	0,511	0,404	0,757

*Sumber: Olah Data Smart PLS 2025*

Secara keseluruhan, dapat dilihat tabel *Cross Loading* (4.10) dan Kriteria *Fornell Lackerd* (4.11) di atas, bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk yang seharusnya diukur. Hal ini mengindikasikan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi. Setiap item dalam masing-masing variabel menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga menunjukkan tidak adanya overlap yang berarti antarvariabel dalam model penelitian ini.

#### 4.3.1.3 Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Validitas dan reliabilitas konstruk sangat penting untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dapat dipercaya dan relevan dalam menilai fenomena yang diteliti. Validitas memastikan bahwa alat ukur mengukur apa yang seharusnya diukur, sementara reliabilitas memastikan bahwa pengukuran tersebut konsisten dan stabil.

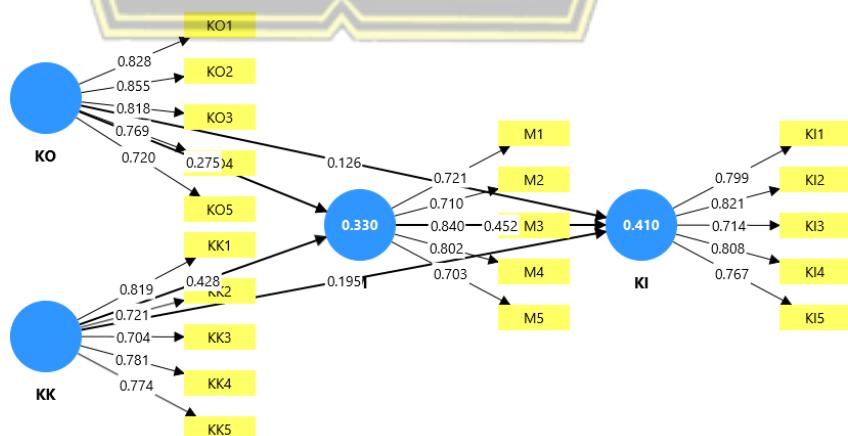
**Tabel 4.12**  
**Nilai Cronbach's Alpha, rho A, Composite Reliability, dan AVE**

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho A	Composite Reliability	AVE	Keterangan
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,843	0,860	0,888	0,613	Valid dan Reliabel
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,824	0,832	0,873	0,579	Valid dan Reliabel
<b>Kepemimpinan Otokratis</b>	0,861	0,890	0,898	0,639	Valid dan Reliabel
<b>Motivasi</b>	0,812	0,822	0,870	0,574	Valid dan Reliabel

Sumber: Olah Data Smart PLS 2025.

Hasil uji reliabilitas dan validitas konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria yang disarankan. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) untuk semua konstruk berada di atas 0,7, yang menandakan bahwa instrumen yang digunakan reliabel. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) juga melebihi 0,5 pada semua variabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk dalam model ini memiliki validitas konvergen yang baik. Dengan demikian, semua konstruk dapat dianggap valid dan reliabel dalam penelitian ini.

**Gambar 4.1 Outer Model**



Sumber: Olah Data Smart PLS 2025.

### 4.3.2 Inner Model

#### 4.3.2.1 R-Square ( $R^2$ )

*R-Square* atau Koefisien Determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 hingga 1, dimana semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin besar variabel independen menjelaskan variabel dependen.

**Tabel 4.13**

**R-Square**

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,410	0,384
Motivasi	0,330	0,311

Sumber: Olah Data Smart PLS2025.

Variabel Motivasi (M) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,330, yang menunjukkan bahwa 33% variabel motivasi dipengaruhi oleh kepemimpinan otokratis (KO) dan kepuasan kerja (KK), sedangkan 67% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan hasil pengujian nilai R-square, diketahui bahwa variabel kinerja karyawan (KI) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,410, yang berarti 41% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan otokratis (KO) kepuasan kerja (KK), serta motivasi (M). Sementara itu, 59% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

#### 4.3.2.2 Q-Square

Selain menggunakan nilai R-Square ( $R^2$ ), evaluasi model juga dapat dilakukan melalui uji Q-Square ( $Q^2$ ) untuk melihat sejauh mana model memiliki relevansi prediktif. Q-Square memberikan gambaran mengenai kemampuan model dalam memprediksi nilai observasi maupun estimasi parameter. Apabila nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0, maka model dinilai memiliki daya prediksi yang baik. Dari perhitungan yang diberikan, Q-Square dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_{KI}) \times (1 - R^2_M) \\
 &= 1 - (1 - 0,410) \times (1 - 0,330) \\
 &= 1 - (0,59) \times (0,67) \\
 &= 0,6047
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan  $Q^2$  adalah 0,6047. Nilai ini jauh lebih besar dari nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan variabilitas data pada variabel kinerja karyawan. Hal ini berarti model dapat menjelaskan variabel-variabel yang diteliti secara efektif dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

#### 4.3.3 Uji Hipotesis

**Tabel 4.14**  
**Uji Hipotesis Langsung**

Konstruk	Original Sample	Standar Deviasi	T Statistik	P Value
KK->KI	0,195	0,209	0,124	1,578
KK->M	0,428	0,444	0,097	4,405
KO->KI	0,126	0,134	0,122	1,035
KO->M	0,275	0,283	0,116	2,369
M->KI	0,452	0,446	0,148	3,050

*Sumber: Olah Data Smart PLS 2025.*

#### **H1: Kepemimpinan Otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Nilai koefisien jalur antara Kepemimpinan Otokratis dan Kinerja Karyawan sebesar 0,126 dengan P Value sebesar 0,301, yang lebih besar dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Kinerja Karyawan tidak signifikan. Meskipun arah hubungan yang terbentuk positif, namun besarnya pengaruh relatif kecil

dan tidak memiliki makna secara statistik. Oleh sebab itu, Hipotesis 1 ditolak.

#### **H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 4.15, diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan sebesar 0,195 dengan P Value sebesar 0,115, yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan tidak signifikan. Dengan demikian, meskipun arah pengaruhnya positif, namun pengaruh tersebut tergolong lemah dan tidak signifikan secara statistik, sehingga dapat diabaikan. Oleh karena itu, Hipotesis 2 dinyatakan ditolak.

#### **H3: Kepemimpinan Otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Otokratis dan Motivasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,275 dengan P Value sebesar 0,018, yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi. Artinya, gaya kepemimpinan yang tegas dan terarah mampu mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 3 diterima.

#### **H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja**

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur antara Kepuasan Kerja dan Motivasi sebesar 0,428 dengan P Value sebesar 0,000, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hal ini menandakan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi bersifat positif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin besar pula dorongan motivasi mereka dalam bekerja. Dengan demikian, Hipotesis 4 diterima.

## H5: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Nilai koefisien jalur antara Motivasi dan Kinerja Karyawan sebesar 0,452 dengan P Value sebesar 0,002, yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan positif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, Hipotesis 5 diterima.

**Tabel 4.15**  
**Uji Hipotesis Tidak Langsung**

Konstruk	Original Sample	Sampel Mean	Standar Deviasi	T Statistik	P Value
KK->M->KI	0,194	0,198	0,080	2,436	0,015
KO->M->KI	0,125	0,126	0,069	1,812	0,070

*Sumber: Olah Data Smart PLS 2025.*

Berdasarkan Tabel 4.16 hasil uji hipotesis tidak langsung, diketahui bahwa pengaruh Kepemimpinan Otokratis (KO) terhadap Kinerja Karyawan (KI) melalui Motivasi (M) tidak terbukti signifikan, dengan nilai T Statistik sebesar 1,812 dan P Value sebesar 0,070, yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otokratis dan Kinerja Karyawan secara signifikan. Dengan kata lain, keberadaan motivasi belum cukup kuat untuk menjembatani pengaruh kepemimpinan otokratis terhadap peningkatan kinerja.

Sebaliknya, pengaruh Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Karyawan (KI) melalui Motivasi (M) terbukti signifikan, dengan nilai T Statistik sebesar 2,436 dan P Value sebesar 0,015, yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Motivasi berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Artinya, tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi

karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Motivasi berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan pada hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, namun tidak berperan signifikan dalam hubungan antara Kepemimpinan Otokratis dan Kinerja Karyawan.

#### **4.4 PEMBAHASAN**

##### **4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Kinerja Karyawan (H1)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan otokratis belum terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan secara nyata. Hal ini terjadi karena karyawan PT. Artha Kayu Indonesia lebih menghargai fleksibilitas, dukungan, dan pengakuan daripada perintah yang kaku, membuat pengaruh kepemimpinan otokratis terhadap kinerja menjadi tidak berpengaruh.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya (Ariska et al., 2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin naik gaya kepemimpinan otokratis maka kinerja karyawan semakin rendah. Menurut penelitian lain yaitu (Hassnain, 2023) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan ini tidak selalu menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

##### **4.4.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H2)**

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja belum terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan secara nyata. Hal ini dapat terjadi karena kepuasan kerja mencerminkan sikap sedangkan kinerja merupakan hasil perilaku nyata maka hubungan antar keduanya seringkali tidak langsung tetapi harus dijembatani oleh

variabel lain seperti motivasi. Dengan begitu, meskipun karyawan PT. Artha Kayu Indonesia merasa puas, hal tersebut belum tentu mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja apabila tidak diikuti dengan dorongan motivasi yang kuat terhadap pekerjaan.

Penelitian ini mendukung hasil studi terdahulu (Fauziek & Yanuar, 2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian (Ardianto, Y., Riskarini, D., Baharuddin, G., & Handayani, 2024) juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak dapat memprediksi kinerja karyawan.

#### **4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Otokratis terhadap Motivasi Kerja (H3)**

Berdasarkan hasil analisis, kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan otokratis, semakin tinggi pula tingkat motivasi kerjanya. Pada karyawan PT. Artha Kayu Indonesia kepemimpinan otokratis terkadang sangat dibutuhkan untuk memberikan keputusan yang cepat dan tepat, sehingga membantu memotivasi karyawan untuk dapat memahami prioritas dan tanggung jawabnya.

Hasil ini sejalan dengan penelitian (Wowor et al., 2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan yang jelas dalam memberikan arahan dapat meningkatkan motivasi kerja. Penelitian sebelumnya (R. D. Wulandari et al., 2024) juga mengungkapkan dalam hasil penelitiannya menyatakan hal yang serupa yaitu gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **4.4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja (H4)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula

motivasi kerjanya. Ini terjadi karena karyawan PT. Artha Kayu Indonesia sudah merasa puas dengan upah yang diberikan serta adanya promosi jabatan bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini mendukung temuan sebelumnya (Adely, 2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Pada penelitian lain (Susanti & Aesah, 2022) juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, maka dapat disimpulkan jika kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

#### **4.4.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H5)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Hal ini mungkin terjadi pada karyawan PT. Artha Kayu Indonesia karena beberapa alasan seperti adanya jaminan kesehatan bagi karyawan juga adanya apresiasi kepada karyawan sehingga lebih termotivasi dalam bekerja.

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari (Adinda et al., 2023) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin baik juga kinerja karyawannya. Fuad & Akhmad (2020) motivasi hanya sebagai salah satu dari sekian banyak variabel yang akan memengaruhi kinerja, bersama dengan kemampuan, pelatihan dan dukungan organisasi. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja penting dan berdampak secara langsung pada kinerja karyawan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 KESIMPULAN**

1. Kepemimpinan otokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan otokratis, maka tidak akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Artha Kayu Indonesia.
2. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka tidak akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Artha Kayu Indonesia.
3. Kepemimpinan otokratis berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi penerapan kepemimpinan otokratis maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. Artha Kayu Indonesia.
4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. Artha Kayu Indonesia.
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Artha Kayu Indonesia.
6. Motivasi tidak memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan otokratis dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan otokratis tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan PT. Artha Kayu Indonesia melalui motivasi kerja.
7. Motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT. Artha Kayu Indonesia.

## 5.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian saran yang dapat diberikan kepada PT. Artha Kayu Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu fokus terhadap motivasi kerja melalui kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan pengembangan diri dan pengakuan atas prestasi kerja. Hal ini terbukti menjadi faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka perusahaan perlu menyeimbangkan gaya kepemimpinan otokratis dengan pendekatan partisipatif atau demokratis untuk mendorong kinerja karyawan yang lebih optimal.

## 5.3 KETERBATASAN PENELITIAN

Berdasarkan hasil pada penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini menghapus beberapa data yang tidak valid sehingga hanya melibatkan 72 karyawan PT. Artha Kayu Indonesia, sehingga hasil tanggapan dari responden belum mencapai tingkat yang optimal.
2. Terdapat hasil yang tidak signifikan pada penelitian ini yaitu kepemimpinan otokratis yang merupakan variabel independen tidak dapat memberikan pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
3. Hasil pada R square cukup kecil, untuk variabel motivasi kerja hanya dipengaruhi sebesar 33% oleh kepemimpinan otokratis dan kepuasan kerja sisanya di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Sedangkan variabel kinerja karyawan hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan otokratis, kepuasan kerja dan motivasi kerja hanya sebesar 41%, sisanya di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

4. Penelitian ini tidak ada pertanyaan terbuka untuk responden karyawan PT. Artha Kayu Indonesia, hasil yang didapatkan hanya bedasarkan dari hasil kuesioner sehingga peneliti tidak dapat meneliti lebih jauh.

#### **5.4 AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

Berdasarkan keterbatasan pada penelitian ini maka agenda penelitian mendatang yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan penelitian yang melibatkan lebih banyak responden, dengan melibatkan lebih banyak karyawan dari cabang atau unit kerja lain di PT. Artha Kayu, agar hasil penelitian lebih representatif dan mendapatkan hasil yang lebih optimal.
2. Penelitian selanjutnya dapat meneliti gaya kepemimpinan lain seperti kepemimpinan transformasional, transaksional, atau partisipatif, yang kemungkinan memiliki pengaruh lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan gaya kepemimpinan otokratis.
3. Penelitian selanjutnya dapat meneliti faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti kompensasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja yang tidak di analisis dalam penelitian ini.
4. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan pertanyaan terbuka pada karyawan PT. Artha Kayu Indonesia untuk membantu memberikan pandangan yang lebih lengkap terhadap kondisi di perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adely, A. P. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan: Studi Pada Bank Bjb Cabang Ciamis. *Journal of Management Review*, 2(1), 106. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i1.913>
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance (in Indonesian). *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134–143.
- Akbar Abbas, S. (2023). Faktor-Faktor Pendorong Motivasi Dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja: Tinjauan Pustaka. *BALANCA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 45–54. <https://doi.org/10.35905/balanca.v4i1.4295>
- Anita Maulina, Eli Apud Saepudin, Ulfatun Hasanah, Nur Rochmah Subchiyah, Azhra Nuha Salsabila, L. R. Y., & Administrasi. (2025). *Pemerintah Daerah dalam Pengambilan Kebijakan Publik*. 2(1).
- Ardianto, Y., Riskarini, D., Baharuddin, G., & Handayani, S. P. (2024). The Impact of Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance. *International Business Management*, 10(20), 4907–4916.
- Ariska, F. N., Wikaningtyas, S. U., & Novitasari, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Toko Cat Lancar. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 528–540.  
<https://doi.org/10.32477/jrabi.v4i2.1027>
- Basyid, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2430>
- Citra, O. ;, Tumbol, L., Tewal, B., Sepang, J. L., Ekonomi, F., Bisnis, D., Universitas, J. M., & Ratulangi, S. (2014). Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik Dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada Kpp Pratama Manado. *Gaya Kepemimpinan Otokratis... 38 Jurnal EMBA*, 2(1), 38–47.
- Endo Wijaya Kartika, & Thomas S. Kaihatu. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(1), pp.100-112.

- http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/17993
- Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 680.
- Fuad, F. A., & Akhmad. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Intrinsik Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Paramitra Gunakarya Cemerlang, Asia Pulp and Paper-Sinarmas Grup). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 2(2), 126–146.
- http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM
- Hassnain, A. M. ul. (2023). Impact of autocratic and democratic leadership styles on employees' performance and motivation. *Journal of Administrative and Business Studies*, 8(3), 19–26. <https://doi.org/10.20474/jabs-8.3.2>
- Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 574–597. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2734>
- Islamy, F. J. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun (Studi Kasus pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun Tahun 2019). *Jurnal Indonesia Membangun*, 18(2), 30–44. <https://jurnal.inaba.ac.id/>
- Izzati, U. A., & Mulyana, O. P. (2010). Psikologi Industri & Organisasi. *Bintang Surabaya*, 16.
- Jamaludin, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Kaho IndahCitra Garment Jakarta. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(3), 161. <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i3.1767>
- LESTARI, N. A. (2022). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. BANK ACEH SYARIAH CABANG JEURAM). 2005–2003, 8.5.2017, ၂၇၈၇.
- Mau, K. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Stkip Sinar Pancasila Di Kabupaten Malaka Propinsi Nusa Tenggara Timur. *Soetomo Business Review*, 4(1), 62–72.
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108–110.

- <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.65>
- Rambe, A. K. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Candika Wastu Pramathana). *Skripsi*, 1–121.
- <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/52163/1/ALIM KHOIRUDDIN RAMBE-FEB.pdf>
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77.
- <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Seger Santoso, Tanti Sugiharti, & Eri Kusnanto. (2025). Dampak Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja dan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 4(1), 203–218. <https://doi.org/10.30640/jumma45.v4i1.4128>
- Siregar, R. L., & Lubis, M. J. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 11(2), 170–175.
- <https://doi.org/10.32832/tek.pend.v11i2.7084>
- Siti Maisarah Hasibuan, S. B. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80.
- <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Sopian, I. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 103–111. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.157>
- Sukaisih, D., Sunarno, & Sutono. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(3), 216–230. <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1174>
- Sunarso, D. B. (2021). *Teori Kepemimpinan*. CV. Madani Berkah Abadi.
- Susanti, F., & Aesah, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervenng pada PT. Rakha Gustiawan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(2), 101–104. <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i2.150>
- Wowor, W. Q., Sumayku, S. M., & Sambul, S. A. P. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Matahari Departement Store di MegaMall, Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 107.

<https://doi.org/10.35797/jab.8.2.2019.23626.107-112>

Wulandari, F. Y. A. (2023). Gaya Kepemimpinan Otokratis, Lingkungan Kerja dan Motivasi

Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*,

1(february), 6–15.

Wulandari, R. D., Sabrina, R., & Rambe, M. F. (2024). Peran Motivasi Dalam Memediasi

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Era

Pandemi Covid-19. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 59–72.

<http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>

Yandra Rivaldo, S. L. R. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI

TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA

KARYAWAN INFLUENCE. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 505–515.

[https://doi.org/10.1016/S1005-8885\(08\)60090-4](https://doi.org/10.1016/S1005-8885(08)60090-4)

