

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT. CISARUA *MOUNTAIN DAIRY*
(CIMORY) CABANG KABUPATEN SEMARANG**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

Pandu Elianto

30402000282

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

2026

HALAMAN JUDUL
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT. CISARUA *MOUNTAIN DAIRY*
(CIMORY) CABANG KABUPATEN SEMARANG

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

Pandu Elianto

30402000282

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

2026

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT. CISARUA *MOUNTAIN DAIRY*
(CIMORY) CABANG KABUPATEN SEMARANG**

Disusun oleh:

Pandu Elianto

30402000282

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian proposal skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 11 Februari 2026

UNISSULA
جامعته السُّلْطَانِيَّةُ الْإِسْلَامِيَّةُ
Pembimbing


Diah Ayu Kusumawati, SE., MM.

NIDN.0611059201

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT. CISARUA *MOUNTAIN DAIRY*
(CIMORY) CABANG KABUPATEN SEMARANG**

Disusun oleh :

Pandu Elianto

30402000282

Pada tanggal, 11 Februari 2026

Susunan Dewan penguji Pembimbing

Diah Ayu Kusumawati, SE., MM.

NIDN.0611059201

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

UNISSULA
Sarjana Manajemen
جامعة سلطان ابوبوع الإسلامية

Mengetahui,

Ketua Program Setudi Manajemen



UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AUNG
UNISSULA

Dr.Lutfi Nurcholis, S.T.,S.E.,M.M.

NIDN.0623036901

HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Pandu Elianto

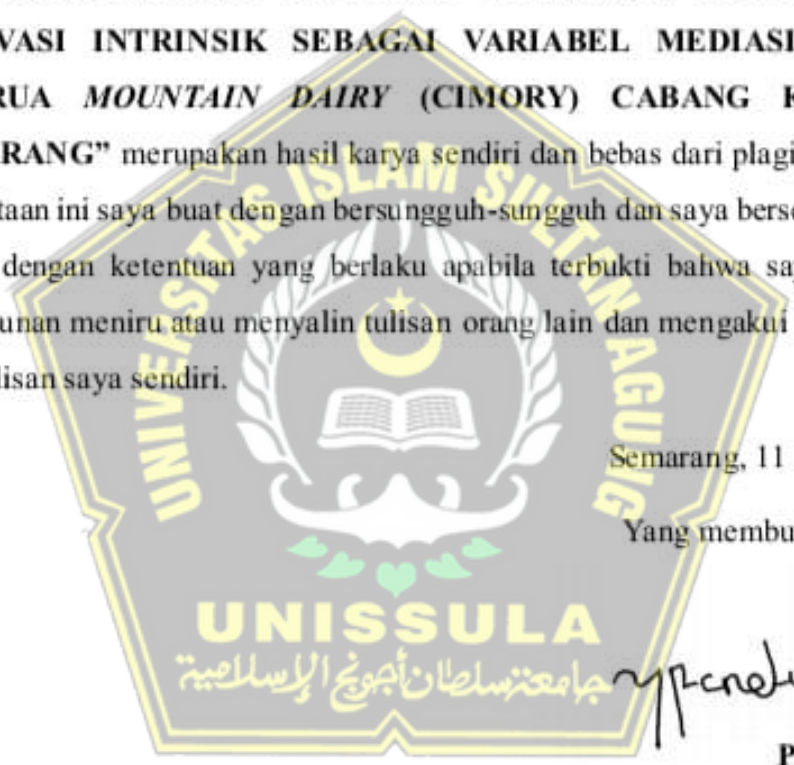
NIM : 30402000282

Program Studi : Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. CISARUA MOUNTAIN DAIRY (CIMORY) CABANG KABUPATEN SEMARANG”** merupakan hasil karya sendiri dan bebas dari plagiasi. Demikian pernyataan ini saya buat dengan bersungguh-sungguh dan saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku apabila terbukti bahwa saya melakukan penyusunan meniru atau menyalin tulisan orang lain dan mengakui bahwa seolah-olah tulisan saya sendiri.

Semarang, 11 Februari 2026

Yang membuat pernyataan,



Pandu Elianto

Pandu Elianto

NIM: 30402000282

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr.wb.

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala taufiq, rahmat, hidayah dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan penelitian skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. CISARUA MOUNTAIN DAIRY (CIMORY) CABANG KABUPATEN SEMARANG”** sebagai persyaratan untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.

Penulis menyadari bahwa penelitian skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dan doa dari semua pihak, maka dari itu dalam skripsi ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

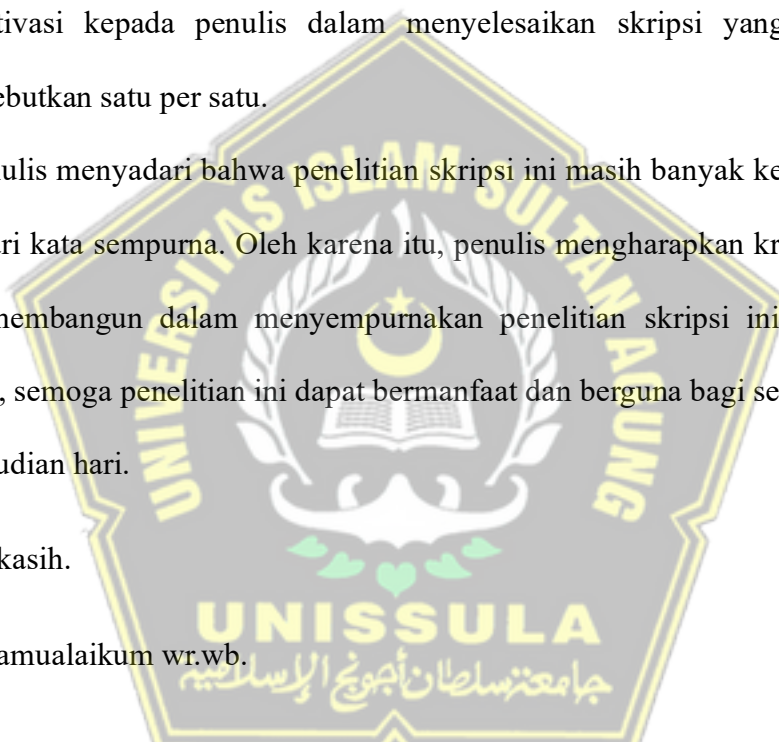
1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.
2. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.
3. Ibu Diah Ayu Kusumawati, SE., M.M selaku dosen pembimbing yang telah mengarahkan serta meluangkan waktunya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.

4. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang bermanfaat bagi penulis.
5. Kedua orang tua dan seluruh keluarga penulis yang telah memberikan semangat, dukungan dan dorongan, serta doa untuk menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh teman-teman dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa penelitian skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dalam menyempurnakan penelitian skripsi ini. Sekian dari penulis, semoga penelitian ini dapat bermanfaat dan berguna bagi semua pembaca di kemudian hari.

Terimakasih.

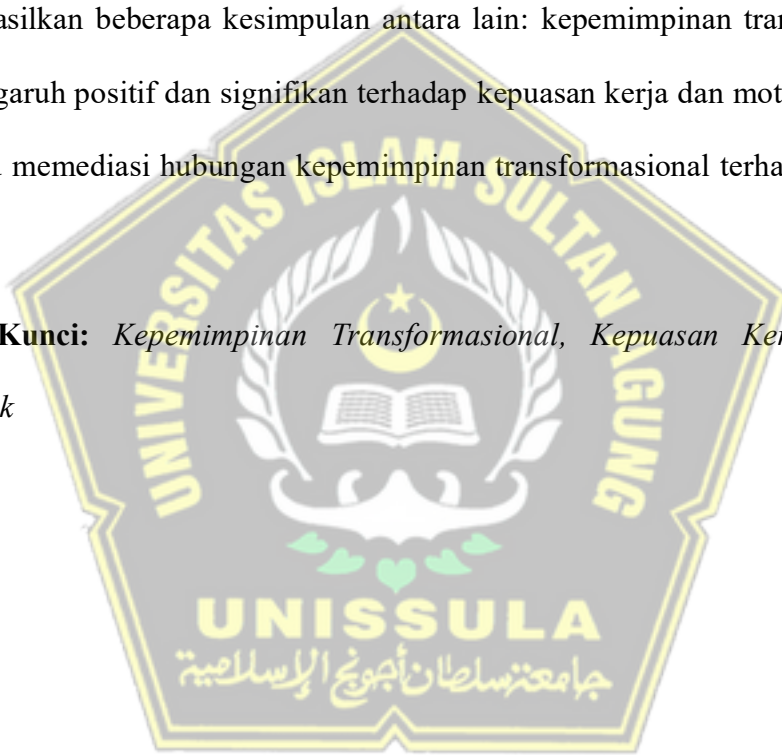
Wassalamualaikum wr.wb.



ABSTRAK

Penelitian ilmiah berupa karya tulis skripsi ini dimaksudkan untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di mediasi dengan motivasi intrinsik. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Cisarua *Mountain Dairy* (CIMORY) Cabang Kabupaten Semarang. Untuk sampel penelitian ditetapkan sejumlah 150 responden yang diolah menggunakan *SEM-PLS*. Hasil analisis penelitian menghasilkan beberapa kesimpulan antara lain: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi intrinsik mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Motivasi Intrinsik*



ABSTRACT

This scientific research, in the form of a thesis, aims to analyze and identify the influence of transformational leadership on job satisfaction, mediated by intrinsic motivation. The population in this study was all employees of PT. Cisarua Mountain Dairy (CIMORY) Semarang Regency Branch. The research sample was 150 respondents, processed using SEM-PLS. The analysis yielded several conclusions, including: transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, and intrinsic motivation mediates the relationship between transformational leadership and job satisfaction.

Keywords: *Transformational Leadership, Job Satisfaction, Intrinsic Motivation*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN I.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN II	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT.....</i>	<i>ix</i>
DAFTAR ISI	x
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	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Kepemimpinan Transformasional.....	13
2.2 Motivasi Intrinsik.....	14
2.3 Kepuasan Kerja.....	17
2.4 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis	19
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja 19	
2.4.2 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja	20
2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik	21
2.4.4 Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Intrinsik	22
2.5 Kerangka Pemikiran	24
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	26
3.1 Jenis Penelitian.....	26
3.2 Populasi dan Sampel.....	26
3.2.1 Populasi.....	26
3.2.2 Sampel.....	27

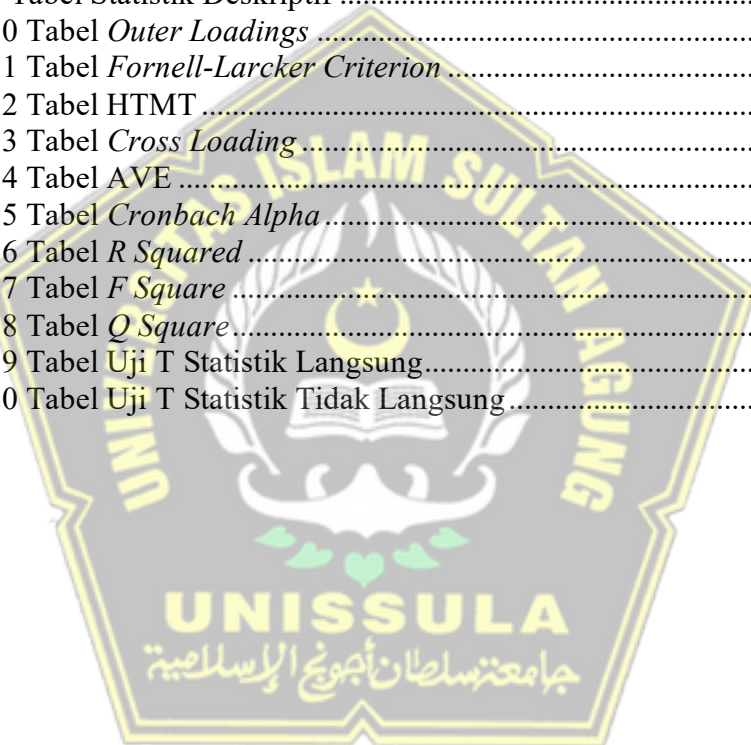
3.3	Sumber dan Jenis Data	28
3.4	Metode Pengumpulan Data	29
3.5	Definisi Operasional	30
3.6	Teknik Analisis Data	31
3.6.1	Structural Equation Modeling (SEM)	31
3.6.2	Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	32
3.6.3	Uji Validitas	34
3.6.4	Pengujian Reliabilitas.....	35
3.6.5	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	36
3.6.6	Uji Hipotesis	36
3.7	Perangkat Lunak yang Digunakan.....	37
3.7.1	Hubungan Langsung (<i>Direct Effects</i>).....	37
3.7.2	Hubungan Tidak Langsung (<i>Indirect Effects</i>)	37
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		37
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	38
4.2	Karakteristik Responden	38
4.3	Hasil Penelitian	42
4.3.1	Analisis Statistik Deskriptif	42
4.4	<i>Outer Model</i>	50
4.4.1	Uji <i>Outer Loadings</i>	50
4.4.2	Uji <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	51
4.4.3	Uji HTMT	52
4.4.4	Uji <i>Cross Loading</i>	52
4.4.5	Uji AVE	53
4.4.6	Uji <i>Cronbach Alpha</i>	54
4.5	<i>Inner Model</i>	54
4.5.1	Uji <i>R Squared</i>	54
4.5.2	Uji <i>Effect Size (F-Square)</i>	55
4.5.3	<i>Predictive Relevance (Q-Square)</i>	56
4.6	Uji Hipotesis	56
4.6.1	Uji Hubungan Langsung	57
4.6.2	Uji Hubungan Tidak Langsung	59
4.7	Pembahasan.....	60
4.7.1	Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Intrinsik (X1 -> Y1).....	60
4.7.2	Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan	

Kerja (X1 -> Y2)	61
4.7.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik (Y1) terhadap Kepuasan Kerja (Y2).....	62
4.7.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y2) melalui Motivasi Intrinsik (Y1)	63
BAB V PENUTUP	65
5.1 Kesimpulan	65
5.2 Saran	66
5.2.1 Saran Praktis	66
5.2.2 Saran Teoritis	67
DAFTAR PUSTAKA	69
DAFTAR LAMPIRAN.....	73



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Karyawan PT. Cisarua <i>Mountain Dairy</i> (2019-2021)	8
Tabel 3. 1 Jumlah Karyawan dan Sampel.....	26
Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian	30
Tabel 4. 1 Tabel Frekuensi Jenis Kelamin.....	38
Tabel 4. 2 Tabel Frekuensi Usia.....	38
Tabel 4. 3 Tabel Frekuensi Lama Bekerja di Tempat Saat Ini	40
Tabel 4. 4 Tabel Frekuensi Divisi Pekerjaan.....	40
Tabel 4. 5 Tabel Frekuensi Pendidikan Terakhir	41
Tabel 4. 6 Tabel Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)	42
Tabel 4. 7 Tabel Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik (Y1)	44
Tabel 4. 8 Tabel Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y2)	46
Tabel 4. 9 Tabel Statistik Deskriptif	48
Tabel 4. 10 Tabel <i>Outer Loadings</i>	50
Tabel 4. 11 Tabel <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	51
Tabel 4. 12 Tabel HTMT	52
Tabel 4. 13 Tabel <i>Cross Loading</i>	52
Tabel 4. 14 Tabel AVE	53
Tabel 4. 15 Tabel <i>Cronbach Alpha</i>	54
Tabel 4. 16 Tabel <i>R Squared</i>	54
Tabel 4. 17 Tabel <i>F Square</i>	55
Tabel 4. 18 Tabel <i>Q Square</i>	56
Tabel 4. 19 Tabel Uji T Statistik Langsung.....	57
Tabel 4. 20 Tabel Uji T Statistik Tidak Langsung.....	59



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran	24
Gambar 4. 1 <i>Outer Model</i>	50
Gambar 4. 2 <i>Inner Model</i>	56



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam lanskap global yang semakin kompetitif, isu kepuasan kerja karyawan menjadi perhatian utama karena berkaitan langsung dengan produktivitas, loyalitas, dan daya saing Perusahaan (Quader, 2024). Berbagai studi menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan secara global masih tergolong rendah. Misalnya, laporan *Gallup Global Workplace Report* (2023) mengungkapkan bahwa hanya 23% karyawan di seluruh dunia yang merasa terlibat dan puas dalam pekerjaan mereka. Angka ini mencerminkan rendahnya keterlibatan emosional dan motivasi karyawan di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat menyebabkan peningkatan turnover, penurunan produktivitas, dan kerugian finansial bagi organisasi.

Fenomena ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah lingkungan kerja yang tidak mendukung, gaya kepemimpinan yang kurang inspiratif, serta minimnya perhatian terhadap kebutuhan dan motivasi karyawan. Kepemimpinan yang tidak efektif sering kali menjadi salah satu penyebab utama rendahnya kepuasan kerja, karena pemimpin memiliki peran sentral dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memberdayakan (Saputra, R., 2024). Selain itu, banyak karyawan yang merasa bahwa kebutuhan intrinsik mereka, seperti penghargaan atas kontribusi, pengakuan atas pencapaian, dan kesempatan untuk berkembang, tidak sepenuhnya terpenuhi.

Kepuasan kerja memiliki ketergantungan dengan sumber daya

manusia (SDM), dalam dunia bisnis global setiap perusahaan akan mencoba untuk menghadirkan produk terbaik dengan harga yang kompetitif di dalam industri ini akan dicapai dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan dengan cara yang efisien dan efektif, terutama sumber daya manusia perusahaan untuk meraih keunggulan dalam persaingan, perusahaan-perusahaan menerapkan kebijakan yang beragam dalam pengelolaan sumber daya manusia (Iriani, 2022). Kemudahan yang ditawarkan oleh kemajuan zaman akan memberikan kenyamanan yang semakin luas bagi semua kalangan namun, perkembangan teknologi yang cepat tidak dapat diraih oleh sebagian besar negara berkembang, termasuk Indonesia, yang secara signifikan tertinggal jika dilihat dari perspektif sumber daya manusia, faktor ini menjadi yang paling dominan dalam memengaruhi keterlambatan dalam bidang teknologi (Nasrika, 2020).

Dalam era yang semakin kompleks ini, organisasi dituntut untuk mengadopsi pendekatan yang lebih strategis dalam mengelola sumber daya manusia. Salah satu pendekatan yang telah terbukti efektif adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin dengan gaya ini mampu membangun hubungan yang kuat dengan karyawan melalui inspirasi visi, pemberdayaan individu, dan stimulasi intelektual. Namun, efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja sering kali bergantung pada sejauh mana karyawan merasa termotivasi secara intrinsik untuk mencapai tujuan organisasi.

Perusahaan yang mendapatkan sumber daya yang berkompeten akan mampu menjadikan perusahaan memiliki daya saing yang baik,

keberhasilan pencapaian tujuan organisasi didukung sepenuhnya oleh perilaku karyawan. Karyawan mempunyai peran yang strategis didalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan oleh karena itu, peran karyawan dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi kesuksesan organisasi tersebut (Afzali, A., 2022). Kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia (SDM) sangat berperan dalam kemajuan suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bagaimana memanfaatkan individu-individu yang ada di organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi tersebut (Diah, S., 2021).

Menurut Hira Khan (2020) selama dua dekade terakhir, kepemimpinan transformasional telah memperoleh tempat yang paling menonjol dalam filsafat kepemimpinan oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa evolusi terkini dalam teori dan praktik kepemimpinan telah menarik minat para praktisi dan peneliti dan mereka menunjukkan minat yang besar untuk mengeksplorasi pengaruhnya bagi organisasi dan individu juga. Khususnya, penelitian yang dilakukan selama beberapa dekade sebelumnya merekomendasikan bahwa kepemimpinan transformasional sangat terkait dengan perilaku dan kinerja pengikut. Rehmat (2020) bahwa berbagai proses pengaruh yang berbeda mungkin terlibat dalam kepemimpinan transformasional namun masih ada ruang untuk penelitian lebih lanjut untuk memeriksa proses hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku pengikut.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan dimana seorang pemimpin mengubah pengikutnya, menginspirasi mereka, membangun kepercayaan, mendorong mereka, mengagumi ide-ide inovatif mereka, dan mengembangkan mereka (Asim, 2020). Saat ini merupakan definisi yang paling banyak diakui dalam literatur kepemimpinan, kepemimpinan transformasional dapat diterapkan pada konteks manajerial. Kepemimpinan transformasional yang merupakan kompetensi pemimpin untuk mendapatkan kinerja karyawan melebihi harapan, dapat lebih membantu dan bermanfaat dalam meningkatkan kemampuan seseorang untuk memotivasi mereka secara intrinsik. Pemimpin transformasional dapat mengantisipasi bahwa karyawan akan membutuhkan kepemimpinan transformasional ketika pekerjaan lebih menegangkan dan ketika pekerjaan lebih bermakna. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut mereka untuk memiliki visi bersama tentang tujuan yang ditargetkan dan standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi dan juga memfasilitasi mereka untuk mencapainya

Perusahaan yang mendapatkan sumber daya yang berkompeten akan mampu menjadikan perusahaan memiliki daya saing yang baik, keberhasilan pencapaian tujuan organisasi didukung sepenuhnya oleh perilaku karyawan. Karyawan mempunyai peran yang strategis didalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan oleh karena itu, peran karyawan dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi kesuksesan

organisasi tersebut (Afzali, A., 2022). Kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia (SDM) sangat berperan dalam kemajuan suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bagaimana memanfaatkan individu-individu yang ada di organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi tersebut (Diah, S., 2021).

Karyawan yang kompetensi kerjanya didorong oleh pemimpin cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi dan sebagai hasilnya berkinerja lebih baik di tempat kerja. Mereka menjadi lebih fokus dan mencoba untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan mereka sendiri. Ada juga hubungan tidak langsung antara kelelahan karyawan dan kepemimpinan transformasional melalui efek mediasi motivasi intrinsik. Pemimpin transformasional lebih fokus pada persyaratan individu dan mereka membangun hubungan yang kuat dengan karyawan mereka yang seharusnya berkinerja dengan baik, tujuan yang lebih tinggi, yang meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Membayangkan visi dan memotivasi adalah dua pekerjaan inti dari kepemimpinan yang efektif, Menurut Hira Khan (2020) gagasan motivasi dikenal sebagai seperangkat alasan mengapa orang berperilaku dengan cara yang mereka lakukan, misalnya, motivasi intrinsik adalah keadaan motivasi di mana karyawan didorong oleh minat mereka dalam pekerjaan daripada pendekatan kontrak untuk hadiah untuk menyelesaikan tugas (Hira Khan, 2020).

Sebuah studi oleh Koh (2021) mengidentifikasi bahwa motivasi intrinsik sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, karena

pemimpin transformasional membimbing dan mendukung secara efektif, motivasi diri untuk menjadi bagian organisasi yang efektif dan bermanfaat juga meningkat. Mereka juga termotivasi untuk memahami dan mendorong pengetahuan dan keterampilan dasar rekan kerja lain untuk berbagi ideologi baru. Pemimpin transformasional membedakan ide dan minat individu, mempromosikan ide mereka untuk menggambarkan keunikan mereka, dan mempertimbangkannya melalui pertimbangan individual. Ketika karyawan mengamati perilaku pemimpin mereka, mereka semua merasa termotivasi dan mencoba untuk membangun ide dan kompetensi satu sama lain untuk menciptakan solusi inovatif atas masalah. Motivasi intrinsik dapat didefinisikan sebagai melakukan suatu aktivitas untuk kepuasan yang melekat daripada untuk beberapa konsekuensi yang dapat dipisahkan tetapi jarang bagi karyawan untuk mengalami motivasi intrinsik dalam semua tugas mereka. Motivasi intrinsik dihasilkan untuk atribut pengembangan diri yang mengacu pada individu untuk siap menjadi bagian dari prosedur pembelajaran tanpa memiliki kepentingan imbalan ekstrinsi (Koh, 2021).

Motivasi pada dasarnya adalah derajat ketertarikan individu terhadap penyelesaian tugas dan bagaimana ia melibatkan dirinya dalam pekerjaan. Hal ini menggambarkan proses perkembangan psikologis dengan kinerja seorang karyawan, menurut pengaturan operasional terkini, peningkatan motivasi karyawan telah menjadi salah satu strategi sumber daya manusia yang paling berdampak. Sebagian besar organisasi cenderung membangun, mempertahankan, dan mengembangkan strategi sumber daya manusia mereka, hanya untuk memotivasi karyawan mereka sehingga

tujuan dan sasaran jangka pendek dan jangka panjang dapat tercapai. Dalam kebanyakan situasi ketenagakerjaan, dimana motivasi intrinsik seorang karyawan seharusnya tinggi, karyawan biasanya berusaha untuk memperoleh pekerjaan yang berkelanjutan, dan mengembangkan hubungan interpersonal dengan bawahannya, berkinerja lebih baik dalam pekerjaan karena mereka menikmati proses menyelesaikan tugas mereka secara efektif. Sebaliknya, jika pekerja merasa tidak termotivasi, hal ini dapat mengakibatkan kinerja kerja yang rendah.

PT Cisarua *Mountain Dairy* atau sering disebut dengan nama PT Cimory merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan susu yang memiliki potensi dalam menyediakan aneka hidangan makanan dan minuman berbahan dasar susu, (PT. Cimory) didirikan pada tahun 2006 dan merupakan salah satu anak perusahaan MACRO Group, yang bergerak di dalam bidang pangan, berbasiskan empat protein alami terbaik yaitu daging yang diproduksi oleh (PT. Macroprima Panganutama), Susu (PT. Cisarua *Mountain Dairy*), telur (PT. *Java Egg Specialities*) dan kacang kedelai (PT. Indosoya Sumber Protein). Perusahaan pengolahan susu ini sangat peduli dengan kehidupan peternak susu di Indonesia. Dalam upaya untuk mengurangi impor susu bubuk serta menaikkan taraf hidup para peternak, PT. Cimory menyerap susu lokal dengan harga yang sangat baik. Artinya, semua produk yang diproduksi PT. Cimory berbahan susu segar, yang dikelola menjadi minuman yogurt dan susu Ultra High Temperature (UHT) dengan berbagai varian rasa.

Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Karyawan PT. Cisarua *Mountain Dairy* (2019-2021)

Indikator	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021
Kualitas Kerja	64%	73%	62%
Ketepatan Waktu	82%	77%	62%
Kuantitas Kerja	81%	73%	71%
Kreativitas	73%	68%	61%
Kerja Sama	68%	72%	64%
Rata-Rata	70.3%	72.8%	64.2%

Sumber: (Wahid, 2024)

Pada semester pertama tahun 2024, PT Cisarua *Mountain Dairy* (Cimory) berhasil mencatatkan peningkatan luar biasa dalam pertumbuhan pendapatan, yang tercatat sebesar Rp9,02 triliun, meningkat 16,11% dibandingkan semester pertama tahun sebelumnya yang sebesar Rp7,77 triliun. Peningkatan ini mencerminkan kompetisi pasar yang kuat dan keberhasilan Cimory dalam berinovasi produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Cimory, 2024). Namun, meskipun pendapatan perusahaan mengalami kenaikan yang signifikan, kinerja individu karyawan menunjukkan hasil yang kurang menggembirakan. Data penilaian kinerja karyawan menunjukkan penurunan pada berbagai indikator kinerja antara tahun 2019 hingga 2021.

Kualitas kerja menunjukkan penurunan dari 64% pada 2019 menjadi 62% pada 2021, meskipun ada peningkatan pada 2020 menjadi 73%. Penurunan ini mengindikasikan adanya masalah yang dapat berhubungan dengan motivasi intrinsik yang menurun serta kemungkinan kelelahan akibat standar yang semakin tinggi. Ketepatan waktu juga mengalami penurunan yang signifikan, dari 82% pada 2019 menjadi 62% pada 2021.

Penurunan ini mungkin berkaitan dengan kurangnya kepemimpinan yang mendukung disiplin dan rendahnya motivasi intrinsik untuk hadir tepat waktu, yang pada gilirannya memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja.

Indikator kuantitas kerja juga menunjukkan penurunan, dari 81% pada 2019 menjadi 71% pada 2021, dengan sedikit perbaikan pada 2020 yang mencapai 73%. Penurunan ini mungkin mencerminkan adanya tekanan berkelanjutan pada karyawan yang dapat mengarah pada kebosanan atau stres akibat tugas yang semakin menumpuk, yang secara langsung berdampak pada kualitas pekerjaan. Kreativitas yang menjadi indikator penting dalam inovasi produk juga menurun dari 73% pada 2019 menjadi 61% pada 2021, menandakan bahwa karyawan mungkin merasa kurang didukung oleh pemimpin atau lingkungan kerja yang tidak memberikan ruang bagi inovasi dan eksperimen.

Demikian pula, kerja sama menurun dari 68% pada 2019 menjadi 64% pada 2021, meskipun ada sedikit perbaikan pada tahun 2020 menjadi 72%. Hal ini bisa jadi mencerminkan ketidakharmonisan tim, di mana rendahnya motivasi intrinsik menyebabkan keterbatasan dalam kolaborasi dan pencapaian tujuan bersama. Secara keseluruhan, rata-rata kinerja karyawan menurun dari 70,3% pada 2019 menjadi 64,2% pada 2021. Penurunan yang signifikan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pencapaian finansial perusahaan dan kepuasan serta kinerja karyawan.

Meskipun perusahaan berhasil mencatatkan pertumbuhan pendapatan yang signifikan, tingginya perputaran karyawan dan penurunan

kinerja ini mengindikasikan perlunya perhatian lebih terhadap kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik karyawan. Penelitian terdahulu menunjukkan ketidakkonsistenan mengenai hubungan antara motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Sebagai contoh, Omar (2021) menyimpulkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara Raza (2021) menemukan pengaruh positif yang signifikan antara keduanya. Demikian pula, dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, hasil penelitian berbeda. Goleman (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif, sementara Javaria Asim (2020) menemukan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi untuk mengklarifikasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan retensi karyawan (Asim, 2020; Goleman, 2000; Omar, 2021; Raza, 2021).

Berdasarkan latar belakang dan fenomena tersebut, penelitian ini berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Mediasi pada PT. Cisarua Mountain Dairy (Cimory) Cabang Kabupaten Semarang"**. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja, serta peran motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi dalam konteks perusahaan yang menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja dan

kepuasan karyawan di tengah pertumbuhan bisnis yang pesat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah penelitian adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada motivasi intrinsik?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja yang dimediasi oleh motivasi intrinsik?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk menguji ada atau tidaknya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja.
2. Untuk menguji ada atau tidaknya pengaruh signifikan motivasi intrinsik pada kepuasan kerja.
3. Untuk menguji ada atau tidaknya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional pada motivasi intrinsik.
4. Untuk menguji ada atau tidaknya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja yang dimediasi oleh motivasi intrinsik.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis (konseptual) maupun praktis (kontekstual), yaitu:

1. Bagi Praktisi

Penelitian ini didasarkan pada adanya kesenjangan (gap) baik dari segi hasil penelitian ataupun dari fenomena di lapangan, dengan mengkaji kembali mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional, dan motivasi intrinsik dapat mendorong kepuasan kerja pada konteks yang berbeda. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mengetahui aspek apa saja yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan kerja, serta dapat digunakan untuk memberikan saran dan alternatif lain untuk pemecahan masalah di dalam organisasi.

2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk mempelajari hal-hal baru tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja dalam organisasi. Studi ini menawarkan kesempatan untuk menerapkan teori, khususnya teori sumber daya manusia (SDM) ke situasi dunia nyata. Keuntungan lebih lanjut bagi para peneliti adalah pengembangan teknik penelitian mereka serta pengenalan pengetahuan dan pengalaman baru di bidang studi.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Nothouse, 2013) kepemimpinan transformasional adalah Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain. Selanjutnya (Rivai, 2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Menurut (Timotius, 2018), tujuan dan manfaat kepemimpinan adalah Kepastian arah dan tujuan, Kebanggaan, Kepercayaan. (Fauzan et al., 2023)

Menurut beberapa pendapat, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan bersama dan pengembangan individu. Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya dengan memberikan perhatian

pada kebutuhan mereka, serta menginspirasi dan mendorong mereka untuk melihat masalah dengan cara yang baru. Pemimpin ini juga berfokus pada pencapaian tujuan kelompok dengan membangun arah yang jelas, kebanggaan, dan kepercayaan di antara pengikutnya. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada pengembangan hubungan yang kuat dan kerjasama yang berkelanjutan.

Menurut (Kartini, 2010) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator yaitu :

a. Karisma (*Charisma*)

Pemimpin menjadi teladan yang dihormati, disegani, dan dipercaya sehingga mampu memengaruhi dan menggerakkan pengikutnya.

b. Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin mampu memberi visi, motivasi, dan semangat, sehingga pengikut merasa optimis dan bersemangat dalam bekerja.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kritis, kreatif, dan berani mencari solusi baru dalam menghadapi masalah.

d. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memperhatikan kebutuhan, potensi, dan pengembangan tiap individu secara personal, bukan hanya kelompok secara umum.

2.2 Motivasi Intrinsik

Menurut Wahyuni, Edy & Andi (2022), motivasi intrinsik adalah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu tanpa perlu rangsangan dari

luar, motivasi intrinsik dilatar belakangi oleh pemikiran yang positif. Menurut Suhardi (2013) yang dikutip dari Irmawati (2018), motivasi intrinsik adalah motivasi yang datangnya dari dalam diri seseorang. Motivasi ini terkadang muncul tanpa pengaruh apa pun dari luar. Biasanya orang yang termotivasi secara intrinsik lebih mudah terdorong untuk mengambil tindakan. Menurut Taufik (2007) yang dikutip oleh Irmawati (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik yaitu kebutuhan, harapan dan minat. (Wedhu et al., 2023)

Motivasi atau "*movere*" dalam bahasa Latin, bermakna penggerak atau dorongan yang dapat menyebabkan suatu tindakan. Menurut Mujanah (2019) motivasi bermakna sebuah proses mempengaruhi dan mendorong seseorang untuk mencapai atau mendapatkan apa yang diinginkannya. Faktor yang mempengaruhi motivasi menurut teori Herzberg dalam Budiyanto dan Mochklas (2020) terbagi menjadi dua, ekstrinsik dan intrinsik. Faktor ekstrinsik dorongan motivasi berasal dari luar individu yang meliputi kebijakan administrasi, supervisi, dan hubungan antara pribadi. Sedangkan intrinsik dorongan motivasi yang berasal dari dalam individu yang meliputi keberhasilan, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan. Menurut Budiyanto dan Mochklas, (2020) Motivasi intrinsik pada karyawan sangat penting, karena dapat berpengaruh pada tingkat produktivitas perusahaan. Apabila karyawan kurang termotivasi maka tujuan perusahaan mungkin tidak akan tercapai, dan sebaliknya jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi dapat menjadikan hal tersebut sebagai jaminan atas kesuksesan perusahaan dalam

mencapai tujuannya.(Putri & Iryanti, 2024)

Kesimpulannya, motivasi intrinsik berasal dari dalam diri seseorang dan mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan tanpa pengaruh eksternal. Motivasi ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kebutuhan, harapan, minat, keberhasilan, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan diri. Motivasi intrinsik sangat penting dalam konteks karyawan karena dapat meningkatkan produktivitas dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi cenderung berkontribusi lebih maksimal terhadap kesuksesan perusahaan.

Menurut teori Herzberg dalam Rizky (2018) untuk mengukur indikator motivasi intrinsik pegawai sebagai berikut:

a. Prestasi

Keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugas atau mencapai target yang ditetapkan. Ini mencerminkan rasa bangga atas pencapaian pribadi atau kontribusi terhadap organisasi.

b. Penghargaan

Pengakuan atas hasil kerja dan kontribusi yang diberikan oleh pegawai, baik berupa pujian, apresiasi verbal, atau penghargaan formal dari atasan maupun rekan kerja.

c. Tanggung Jawab

Kesediaan dan kepercayaan yang diberikan kepada pegawai untuk menangani tugas tertentu secara mandiri. Semakin besar tanggung jawab yang diberikan, semakin tinggi rasa memiliki dan motivasi kerja.

d. Promosi.

Kesempatan untuk berkembang dalam karier, baik melalui kenaikan jabatan, penambahan tugas yang menantang, atau peningkatan kompetensi. Promosi memberi pegawai harapan atas masa depan yang lebih baik dalam organisasi.

2.3 Kepuasan Kerja

Bersandar kepada pendapat yang dikemukakan oleh Rahmah, et al (2017) menguraikan bahwa Kepuasan Kerja ialah kumpulan dari perasaan yang dimiliki oleh karyawan kepada pekerjaan yang dijalankannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka yang merupakan hasil yang diperoleh melalui interaksi karyawan terhadap lingkungan pekerjaan yang dilakukannya atau sebagai pandangan terhadap sikap mental, serta sebagai hasil yang diperoleh melalui penilaian yang dijalankan oleh karyawan kepada pekerjaan yang dijalankannya. Bersandar kepada pendapat yang dikemukakan oleh (Nasution, 2017). Istilah Kepuasan Kerja mengarah kepada sikap umum yang diperlihatkan oleh seseorang kepada pekerjaan yang dijalankannya. Bersandar kepada pendapat yang dikemukakan oleh Badeni, (2017) kepuasan kerja karyawan ialah sikap yang diperlihatkan oleh seorang individu kepada pekerjaan yang dijalankannya dimana bisa berwujud sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas (Fitriya & Kustini, 2023).

Setiap karyawan tentu mengharapakan adanya kepuasan kerja selama melaksanakan pekerjaan pada perusahaan. Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul

berdasarkan persepsi atau penilaian terhadap situasi kerja yang dirasakan (Robbins dan Judge, 2017). Menurut Umar dalam Nabawi (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungan mengenai seberapa tinggi pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Sedangkan menurut Ayundasari et al., (2017) kepuasan kerja adalah penilaian karyawan, yaitu sejauh mana pekerjaan mereka secara keseluruhan memenuhi kebutuhan mereka dan secara umum batasan dapat diberikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ramban dan Edalmen (2022), menambahkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan yang dijalankan, Sedangkan apabila seorang pekerja tidak puas dengan pekerjaannya Ia akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya tersebut. (Uma & Swasti, 2024).

Berdasarkan beberapa pendapat, disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau penilaian yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalankan, yang dapat berupa sikap positif atau negatif. Kepuasan kerja muncul sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaan mereka dan dapat dilihat sebagai sikap mental terhadap pekerjaan tersebut. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah bagaimana pekerjaan tersebut memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginan karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif, sedangkan karyawan yang tidak puas akan menunjukkan sikap negatif. Kepuasan kerja sangat penting karena

berhubungan langsung dengan motivasi, kinerja, dan kesejahteraan karyawan dalam organisasi.

Indikator kepuasan kerja menurut Nabawi (2019):

a. Gaji,

Imbalan finansial yang diterima pegawai sebagai kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan.

b. Pekerjaan Itu Sendiri,

Tingkat menariknya, menantangnya, atau bermaknanya tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai.

c. Rekan Kerja,

Hubungan sosial dan kerja sama dengan sesama pegawai dalam lingkungan kerja atasan,

d. Atasan

Gaya kepemimpinan, dukungan, dan bimbingan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan.

e. Promosi,

Kesempatan untuk naik jabatan atau berkembang dalam karier.

f. Lingkungan Kerja.

Kondisi fisik dan psikologis tempat kerja, seperti kebersihan, keamanan, kenyamanan, dan fasilitas.

2.4 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan memperhatikan kebutuhan

pribadi karyawan dan memberikan umpan balik emosional serta dukungan, serta memastikan ada kesempatan yang memadai untuk pengembangan diri, pemimpin transformasional membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ini membuat karyawan merasa dihargai, yang, pada gilirannya, meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan (Aljumah, 2023; Head, 2019). Keterlibatan dalam pengambilan keputusan, mendukung pengembangan diri, dan kepemimpinan transformasional akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Chi et al. (2023) melakukan studi inspiratif di mana mereka menemukan bahwa pemimpin yang menginspirasi pengikutnya dan memberi perhatian kepada mereka dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja pengikut. Selain itu, Cahyono et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dengan memotivasi dan memberdayakan karyawan (Cahyono, H., 2020).

H1: Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

2.4.2 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Sebagai contoh, motivasi yang bersifat intrinsik, yang berasal secara internal, adalah salah satu faktor inti yang meningkatkan kepuasan, kepuasan tenaga kerja atau karyawan. Pekerja dengan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka memandang pekerjaan sebagai sumber pemenuhan daripada sebagai sarana untuk memperoleh imbalan (Aljumah, 2023; Ha, X., 2019).

Berbagai studi telah mengonfirmasi bahwa motivasi intrinsik

berdampak positif pada kepuasan kerja. Untuk Aljumah (2023), yang dikupas dalam analisisnya, dia menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi secara intrinsik merasa lebih puas karena mereka benar-benar menghargai pekerjaan itu sendiri, sementara Ha et al. (2019) menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja terkait erat dengan motivasi intrinsik yang dimiliki seorang karyawan.

H2: Terdapat hubungan positif antara motivasi intrinsik dan kepuasan karyawan.

2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik

Pemimpin transformasional memiliki peran yang signifikan dalam peningkatan motivasi intrinsik di antara bawahan. Misalnya, pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya secara pribadi dengan memberikan visi yang mendorong pertumbuhan individu dan memperhatikan kebutuhan pribadi mereka. Hal ini memungkinkan karyawan untuk menghargai hasil dari usaha mereka dalam pekerjaan mereka, yang menyebabkan mereka meningkatkan usaha dan kinerja tanpa perlu insentif eksternal (Cahyono, H., 2020; Chi, M., 2023).

Beberapa penelitian membuktikan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik. Chi et al. (2023) mencatat bahwa pemimpin transformasional mampu memunculkan motivasi intrinsik melalui penyediaan arahan yang jelas dan memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Pernyataan ini juga dibuat oleh Cahyono et al. (2020), yang menegaskan bahwa pengaruh pemimpin yang memberikan perhatian individu dan stimulasi intelektual meningkatkan

keterlibatan dan motivasi intrinsik karyawan.

H3: Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak positif pada Motivasi Intrinsik Karyawan.

2.4.4 Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Intrinsik

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi kepuasan kerja mereka. Pemimpin transformasional yang memberikan perhatian pada pengembangan individu dan mendorong pertumbuhan pribadi karyawan, tidak hanya membantu mereka mencapai tujuan organisasi, tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Dalam hal ini, karyawan merasa dihargai dan lebih berkomitmen terhadap organisasi, karena mereka merasa pekerjaan mereka memberikan kepuasan pribadi dan kontribusi terhadap tujuan bersama (Cahyono, H., 2020; Chi, M., 2023).

Penelitian oleh Ha et al. (2019) juga menemukan bahwa pemimpin transformasional yang berfokus pada pengembangan pribadi karyawan dapat menciptakan budaya yang mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional, yang akhirnya meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Karyawan yang merasa diberdayakan untuk menetapkan dan mencapai tujuan pribadi mereka lebih termotivasi dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Selain itu, Aljumah (2023) menegaskan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran yang signifikan dalam mengintervensi hubungan antara

kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa diberdayakan dan termotivasi oleh pemimpin mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan kinerja mereka di organisasi. Temuan ini memperkuat hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi intrinsik dan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin transformasional yang menginspirasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang kemudian berdampak pada kepuasan kerja mereka.

Penelitian lebih lanjut oleh Asim (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan motivasi intrinsik karyawan. Selanjutnya, studi oleh Chi et al. (2023) menekankan peran motivasi intrinsik sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Pemimpin yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Temuan lain oleh Hosseini, Yazdani, dan Bagheri (2021) juga mendukung hasil ini, di mana mereka melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi intrinsik yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan produktifitas karyawan. Pillai, Schriesheim, dan Williams (2020) juga melaporkan bahwa motivasi intrinsik adalah salah satu

mekanisme paling signifikan yang menjelaskan dampak kepemimpinan transformasional terhadap perilaku dan kinerja karyawan di berbagai konteks organisasi.

H4: Motivasi Intrinsik memediasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja. Dalam model ini, variabel "Kepemimpinan Transformasional" (X1) berhubungan langsung dengan "Kepuasan Kerja" (Y2) melalui jalur H1, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu, motivasi intrinsik (Y1) memiliki hubungan dengan kepuasan kerja (H2) dan kepemimpinan transformasional (H4), yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung dan juga dapat

berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Jalur H3 dan H4 memperlihatkan hubungan antara motivasi intrinsik dan kepemimpinan transformasional, menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori bertujuan untuk memperjelas hubungan antar variabel yang diteliti dan juga menguji hipotesis yang ada. Dalam hal ini, peneliti berusaha untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja menggunakan model struktural hubungan antar variabel dan menentukan dampak langsung atau tidak langsung di dalamnya. Pendekatan kuantitatif dipilih karena peneliti bermaksud untuk mendapatkan data secara kuantitatif yang dapat dianalisis secara statistik untuk memverifikasi hipotesis yang diajukan.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Creswell (2014), populasi merupakan sekelompok individu yang memiliki karakteristik yang sama, yang menjadi dasar dalam pengumpulan data penelitian. Definisi ini menekankan pentingnya memperhatikan tiga komponen utama dalam penelitian: subjek, objek, dan lokasi penelitian. Populasi dibagi menjadi dua bagian berdasarkan departemen atau divisi kerja di perusahaan. (Subhaktiyasa, 2024)

Berikut adalah distribusi jumlah karyawan dan sampel yang diambil dari masing-masing bagian:

Tabel 3. 1 Jumlah Karyawan dan Sampel

No.	Bagian	Jumlah Karyawan
1	Pemasaran	125
2	Produksi Dan Pergudangan	225
	Jumlah	350

Sumber : Wahid, R. F. (2024)

3.2.2 Sampel

Creswell, (2014) menjelaskan bahwa sampel adalah subset dari populasi yang dipilih menggunakan teknik tertentu untuk memastikan representativitasnya. Pemilihan sampel dalam penelitian kuantitatif dilakukan dengan cermat agar data yang diperoleh dapat diandalkan untuk menggambarkan kondisi atau fenomena yang berlaku dalam populasi secara umum. (Subhaktiyasa, 2024)

Simple random sampling adalah teknik pengambilan sampel di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih. Teknik ini dianggap sebagai metode paling dasar dalam penelitian kuantitatif karena memberikan representasi yang paling murni dan tidak bias terhadap populasi. Dalam metode ini, peneliti memberikan nomor urut unik pada setiap anggota populasi, kemudian nomor-nomor tersebut diundi secara acak untuk menentukan siapa yang akan masuk dalam sampel. (Subhaktiyasa, 2024)

Perkiraan ukuran sampel dihitung dengan asumsi batas kesalahan yang dapat diterima untuk penelitian menggunakan Slovin. Rumus Slovin digunakan untuk menentukan ukuran populasi sampel tanpa mengorbankan akurasi hasil sehubungan dengan populasi penelitian.

Rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{350}{1 + 350(0.05)^2}$$

$$n = \frac{350}{1.875}$$

$$n = 186.67$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = margin kesalahan (biasanya 0,05 atau 5%)

Meskipun perhitungan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dengan populasi 350 dan margin kesalahan 5% menghasilkan jumlah sampel sekitar 187 responden, dalam praktiknya, peneliti memilih 150 responden sebagai sampel. Hal ini didasarkan pada pertimbangan keterbatasan sumber daya, waktu, dan biaya yang tersedia untuk pengumpulan data. Selain itu, ukuran sampel 150 sudah memenuhi standar minimum dalam penelitian kuantitatif dan cukup representatif untuk menggambarkan karakteristik populasi yang diteliti. Oleh karena itu, sampel sebanyak 150 responden dianggap memadai untuk menghasilkan data yang valid dan reliabel serta mendukung kesimpulan yang dapat digeneralisasikan pada populasi (Ferdinand, 2002; Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, 2014).

3.3 Sumber dan Jenis Data

Penelitian ini mengumpulkan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer: Data primer diperoleh dari mempertanyakan karyawan PT. Cimory. Kuesioner ini berisi pertanyaan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja. Data primer ini dimaksudkan untuk mengukur variabel dan menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.
2. Data Sekunder: Data sekunder diperoleh dari melakukan survei literatur yang mencakup jurnal, buku, dan laporan tahunan PT. Cimory yang relevan dengan topik penelitian ini. Data sekunder ini dimaksudkan untuk membantu pemahaman teori dan memberikan perbandingan hasil dengan penelitian lainnya.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner mencakup pertanyaan tertutup dengan skala Likert yang dirancang untuk menentukan persepsi responden tentang kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja. Skala Likert yang diadopsi adalah 5 poin yang berkisar dari “Sangat Tidak Setuju” hingga “Sangat Setuju.”

Kuesioner dibagikan secara langsung kepada karyawan yang dipilih menjadi responden. Peneliti menjelaskan tujuan penelitian dan membimbing mereka dalam proses menjawab pertanyaan, menjamin bahwa data yang dikumpulkan adalah rahasia dan hanya akan digunakan untuk penelitian ini. Data dikumpulkan selama periode dua minggu.

Selain itu, peneliti mengumpulkan data sekunder dari laporan tahunan perusahaan yang mengandung informasi mengenai kebijakan perusahaan,

serta bahan bacaan dari jurnal akademik yang relevan dengan topik penelitian

3.5 Definisi Operasional

Penelitian ini memiliki tiga variabel utama: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik, dan Kepuasan Kerja. Di bawah ini adalah definisi operasional dan indikator dari masing-masing variabel.

Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber	Skala Pengukuran
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan bersama dan pengembangan individu. Pemimpin memberikan perhatian pada kebutuhan pengikut, menginspirasi, serta mendorong mereka untuk berpikir baru.	1) Karisma 2) Inspirasi 3) Stimulasi intelektual 4) Perhatian individu	Kartini (2010)	Skala Likert 1–5
Motivasi Intrinsik (Y1)	Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu tanpa pengaruh eksternal, dipengaruhi oleh minat, tanggung jawab, dan pengembangan diri.	1) Prestasi 2) Penghargaan 3) Tanggung jawab 4) Promosi	Teori Herzberg dalam Rizky (2018)	Skala Likert 1–5
Kepuasan Kerja (Y2)	Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau	1) Gaji 2) Pekerjaan itu sendiri	Nabawi (2019)	Skala Likert 1–5

negatif terhadap pekerjaan, hasil dari interaksi karyawan dengan lingkungan kerja.	3) Rekan kerja 4) Atasan 5) Promosi 6) Lingkungan kerja
--	---

3.6 Teknik Analisis Data

Dalam studi ini, analisis SEM digunakan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel, termasuk peran motivasi intrinsik sebagai mediator dalam efek kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. SEM adalah pendekatan optimal untuk menguji model relasional yang memiliki lebih dari satu hubungan yang saling terkait dan menawarkan pemahaman yang lebih lanjut tentang hubungan antara konstruksi (Ferdinand, 2002).

3.6.1 Structural Equation Modeling (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) adalah teknik statistik yang digunakan untuk menguji dan menganalisis hubungan antara variabel-variabel laten dan indikator-indikator yang mengukurnya. SEM memungkinkan peneliti untuk membangun dan menguji model teoritis yang melibatkan beberapa variabel laten dan variabel pengukurnya. SEM menggabungkan analisis faktor dan regresi untuk menguji hubungan sebab akibat yang rumit antar variabel dalam satu model terpadu. Salah satu keunggulan utama dari SEM adalah kemampuannya untuk mengatasi kompleksitas hubungan antar variabel yang saling bergantung.

Langkah pertama dalam penggunaan SEM adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. Cisarua *Mountain Dairy*. Kuesioner ini berfungsi untuk mengumpulkan data

terkait variabel yang akan diuji dalam model SEM, seperti kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja. Data ini harus memiliki representasi yang baik dari populasi target untuk menjamin keakuratan hasil analisis. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran valid dan dapat diandalkan, serta mengukur variabel yang dimaksudkan dengan konsisten.

Setelah pengumpulan data, tahap selanjutnya adalah pengujian asumsi multivariat, yang meliputi uji normalitas untuk memeriksa distribusi data, uji multikolinearitas untuk memastikan bahwa variabel independen tidak terlalu berkorelasi satu sama lain, dan deteksi outlier untuk mengidentifikasi data yang tidak normal atau ekstrim. Pengujian asumsi ini penting karena dapat mempengaruhi hasil analisis SEM. Jika asumsi tidak terpenuhi, hasil model SEM dapat menjadi tidak akurat atau bias. Analisis faktor konfirmatori (CFA) dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten relevan dan valid.

Model struktural menguji apakah motivasi intrinsik memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Evaluasi model dilakukan dengan menggunakan indeks *goodness-of-fit* untuk menilai sejauh mana model yang diusulkan cocok dengan data yang diperoleh.

3.6.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran atau *Outer Model* adalah langkah penting dalam analisis SEM, yang bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana indikator-indikator yang digunakan dapat mengukur variabel laten. Pada

tahap ini, pengujian validitas dan reliabilitas dari model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran dapat memberikan hasil yang sahih dan konsisten. Validitas dalam SEM mencakup *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* diukur dengan dua cara, yaitu *outer loading* dan *average variance extracted (AVE)*. *Outer loading* yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa indikator tersebut valid untuk mengukur variabel laten yang dimaksud. Sedangkan AVE yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa variabel laten dapat dijelaskan oleh indikator-indikator yang ada.

Selanjutnya, *discriminant validity* diuji menggunakan dua metode, yaitu *Fornell-Larcker Criterion/HTMT* dan *cross loading*. *Fornell-Larcker Criterion* membandingkan korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya. Jika korelasi antara variabel laten lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten lainnya, maka validitas diskriminan dapat dianggap baik. HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) juga digunakan untuk mengukur validitas diskriminan, dengan nilai HTMT kurang dari 1 dianggap valid. *Cross loading* mengukur korelasi antara indikator dan variabel laten, yang harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara indikator dengan variabel laten lainnya.

Reliabilitas juga diuji untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan konsisten dalam pengukuran variabel laten. Reliabilitas diuji dengan menggunakan *composite reliability* dan *Cronbach Alpha*. Nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7 menunjukkan bahwa variabel

yang diuji memiliki reliabilitas yang baik, sedangkan nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari 0,7 menunjukkan konsistensi internal yang tinggi.

3.6.3 Uji Validitas

Uji validitas adalah proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner atau instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam analisis SEM, pengujian validitas sangat penting untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh dapat diinterpretasikan dengan akurat dan dapat dipercaya. Ada dua jenis validitas yang diuji, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*.

Convergent validity mengukur sejauh mana indikator-indikator yang digunakan dapat menjelaskan variabel laten yang dimaksud. Salah satu cara untuk menguji *convergent validity* adalah dengan menggunakan *outer loading*. *Outer loading* yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa indikator dapat menjelaskan variabel laten dengan baik. Selain itu, *average variance extracted (AVE)* juga digunakan untuk mengukur *convergent validity*. Nilai AVE yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa variabel laten dapat dijelaskan lebih dari setengahnya oleh indikator-indikator yang digunakan.

Discriminant validity mengukur sejauh mana indikator-indikator dari satu variabel laten berbeda dengan indikator dari variabel laten lainnya. Pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan HTMT. *Fornell-Larcker Criterion* memeriksa korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya. Korelasi antara variabel laten yang lebih tinggi dengan dirinya sendiri dibandingkan dengan korelasi

antara variabel laten dan variabel laten lainnya menunjukkan validitas diskriminan yang baik. HTMT mengukur rasio korelasi antara variabel laten dan harus kurang dari 1 untuk menunjukkan validitas diskriminan.

Selain itu, cross loading juga digunakan untuk menguji discriminant validity, di mana nilai korelasi antara indikator dan variabel laten harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi indikator dengan variabel laten lainnya.

3.6.4 Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas merupakan ukuran konsistensi dan stabilitas instrumen pengukuran dalam penelitian. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner atau instrumen yang digunakan dapat menghasilkan hasil yang konsisten jika digunakan berulang kali. Dalam analisis SEM, reliabilitas diuji dengan menggunakan dua indikator utama, yaitu *composite reliability* dan *Cronbach Alpha*. Nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7 menunjukkan bahwa instrumen pengukuran memiliki tingkat reliabilitas yang baik. *Cronbach Alpha* juga digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari instrumen pengukuran, dengan nilai yang lebih besar dari 0,7 dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik.

Pengujian reliabilitas yang baik sangat penting untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh dalam penelitian ini dapat diandalkan dan konsisten. Sebelum melanjutkan ke analisis selanjutnya, penting untuk memastikan bahwa semua variabel yang digunakan dalam model pengukuran memiliki reliabilitas yang tinggi untuk mendapatkan hasil yang valid dan dapat diinterpretasikan dengan tepat. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan

bahwa variabel yang diuji dapat mengukur dengan konsisten dan stabil, sehingga meningkatkan kepercayaan dalam hasil penelitian.

3.6.5 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran diuji, langkah berikutnya adalah menguji model struktural (*Inner Model*). Model struktural digunakan untuk menggambarkan hubungan sebab akibat antar variabel laten yang ada dalam penelitian ini. Evaluasi model struktural bertujuan untuk memprediksi bagaimana variabel laten yang satu dapat memengaruhi variabel laten lainnya. Salah satu langkah pertama dalam evaluasi model struktural adalah menggunakan *Coefficient of Determination (R-Square)* untuk mengukur seberapa besar variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

Selain itu, *Effect Size (F-Square)* digunakan untuk mengevaluasi seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai f^2 yang lebih besar dari 0,35 menunjukkan pengaruh yang besar, sedangkan nilai yang lebih kecil menunjukkan pengaruh yang lemah. *Predictive Relevance (Q-Square)* juga digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik model memprediksi data yang dihasilkan. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan relevansi prediktif yang baik, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi hasil.

3.6.6 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel dalam model yang diusulkan. Uji hipotesis ini menggunakan *path coefficient* untuk menentukan arah dan kekuatan hubungan antar variabel.

Nilai *path coefficient* yang positif menunjukkan hubungan positif antara variabel, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan negatif. Signifikansi hipotesis diuji menggunakan *p-value* dan t-statistik yang diperoleh melalui teknik *bootstrapping*.

Hipotesis dianggap signifikan jika nilai *p-value* kurang dari 0,05 dan t-statistik lebih besar dari 1,96. Uji hipotesis ini sangat penting untuk memastikan bahwa hubungan antar variabel yang diusulkan dalam model benar adanya dan dapat diinterpretasikan dengan valid. Dengan menggunakan pengujian ini, dapat dipastikan bahwa variabel-variabel yang diuji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil penelitian

3.7 Perangkat Lunak yang Digunakan

3.7.1 Hubungan Langsung (*Direct Effects*)

Variabel yang memengaruhi variabel dependen, atau variabel yang diprediksi secara langsung dan signifikan secara statistik.

3.7.2 Hubungan Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Efek tidak langsung dalam model mediasi sederhana: Efek tidak langsung merupakan sejauh mana variabel X mempengaruhi variabel Y melalui mediator. Efek tidak langsung dalam model mediasi sederhana: Efek tidak langsung merupakan sejauh mana variabel X mempengaruhi variabel Y melalui mediator.

Untuk menguji mediasi dalam penelitian ini, Anda bisa menggunakan *SmartPLS (Partial Least Squares Structural Equation Modeling)*, yang merupakan perangkat lunak untuk analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan PLS.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Cisarua *Mountain Dairy* (CIMORY) cabang Kabupaten Semarang. Dengan sampel sebanyak 350 karyawan, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sejauh mana kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh para pemimpin di perusahaan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Untuk memahami hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, penelitian ini menggunakan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Hal ini penting mengingat bahwa motivasi intrinsik, yang berkaitan dengan kepuasan diri dan pencapaian personal dalam pekerjaan, menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja dan kualitas hidup kerja. Oleh karena itu, penelitian ini akan memberikan wawasan mengenai dinamika hubungan antara faktor-faktor tersebut dalam konteks perusahaan yang bergerak di bidang produk susu dan makanan olahan ini.

4.2 Karakteristik Responden

Tabel 4. 1 Tabel Frekuensi Jenis Kelamin

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	177	50.57
Perempuan	173	49.43
Total	350	100

Sumber : Data Diolah , 2026

Mayoritas responden adalah laki-laki (177 orang) (50,57%) dan perempuan (173 orang) (49,43%), menurut temuan pengolahan data dari 350 responden. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi laki-laki dan perempuan dalam penelitian ini

relatif seimbang.

Tabel 4. 2 Tabel Frekuensi Usia

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
18–25	55	15.71
26–33	59	16.86
34–41	71	20.29
42–49	70	20.00
50–57	64	18.29
58–65	31	8.86
Total	350	100

Sumber : Data Diolah , 2026

Responden penelitian ini sebagian besar berada dalam kelompok usia 34–41 tahun, terdiri dari 71 individu (20,29%), diikuti oleh kelompok usia 42–49 tahun, terdiri dari 70 individu (20,00%), dan kelompok usia 50–57 tahun, terdiri dari 64 individu (18,29%), sesuai dengan karakteristik usia responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada masa produktif dan memiliki tingkat kematangan dan pengalaman profesional yang cukup baik. Sementara itu, kelompok usia 18–25 tahun berjumlah 55 orang (15,71%) dan 26–33 tahun sebanyak 59 orang (16,86%), yang mengindikasikan adanya karyawan usia muda dengan potensi pengembangan karier. Kelompok usia 58–65 tahun merupakan kelompok dengan jumlah paling sedikit, yaitu 31 orang (8,86%), yang menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil responden berada pada usia mendekati masa pensiun. Secara keseluruhan, distribusi usia responden mencerminkan komposisi tenaga kerja yang seimbang antara karyawan muda dan karyawan berpengalaman.

Tabel 4. 3 Tabel Frekuensi Lama Bekerja di Tempat Saat Ini

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
< 1 tahun	100	28.57
1–3 tahun	74	21.14
4–6 tahun	94	26.86
> 6 tahun	82	23.43
Total	350	100

Sumber : Data Diolah , 2026

Berdasarkan lama bekerja di tempat saat ini, diketahui bahwa responden dengan Persentase responden dengan masa kerja kurang dari satu tahun adalah 100 (28,57%), diikuti oleh mereka yang memiliki masa kerja empat hingga enam tahun (26,66%), mereka yang memiliki masa kerja lebih dari enam tahun (23,43%), dan mereka yang memiliki masa kerja satu hingga tiga tahun (21,14%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki beragam pengalaman kerja dan merupakan karyawan pemula atau menengah.

Tabel 4. 4 Tabel Frekuensi Divisi Pekerjaan

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Produksi	52	14.86
Gudang dan Logistik	47	13.43
Pemasaran dan Penjualan	44	12.57
<i>Customer Service</i> / Pelayanan	42	12.00
Keuangan dan Administrasi	41	11.71
Teknisi dan Pemeliharaan Mesin	40	11.43
<i>Quality Control</i> (QC)	36	10.29
Sumber Daya Manusia (SDM)	33	9.43
Manajerial	32	9.14
Lainnya	33	9.43
Total	350	100

Sumber : Data Diolah , 2026

Ditinjau dari divisi pekerjaan, responden terbanyak berasal dari divisi produksi sebanyak 52 orang (14,86%), diikuti oleh gudang dan logistik (13,43%), pemasaran dan penjualan (12,57%), serta *customer service*/pelayanan (12,00%). Divisi lain seperti keuangan dan administrasi (11,71%), teknisi dan pemeliharaan mesin (11,43%), *quality control* (10,29%), sumber daya manusia (9,43%), dan

manajerial (9,14%) juga turut berkontribusi dengan proporsi yang cukup merata. Komposisi ini menunjukkan bahwa penelitian mencakup berbagai bidang pekerjaan, sehingga hasilnya merepresentasikan kondisi organisasi secara menyeluruh.

Tabel 4. 5 Tabel Frekuensi Pendidikan Terakhir

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK/Sederajat	108	30.86
Diploma (D1/D2/D3)	98	28.00
Sarjana (S1)	97	27.71
Pascasarjana (S2/S3)	47	13.43
Total	350	100

Sumber : Data Diolah , 2026

Sebanyak 108 responden (30,86%) memiliki pendidikan setara SMA, SMA kejuruan, atau tingkat pendidikan yang setara, diikuti oleh 98 responden (28,00%) dengan diploma (D1/D2/D3), 97 responden (27,71%) dengan gelar sarjana (S1), dan 47 responden (13,43%) dengan gelar pascasarjana (S2/S3). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan menengah hingga tinggi, yang mengindikasikan kualitas sumber daya manusia yang cukup tinggi di tempat kerja yang diteliti.

4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Analisis Statistik Deskriptif

4.3.1.1 Statistik Deskriptif Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Tabel 4. 6 Tabel Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Indikator (X1)	Frekuensi Jawaban Respiden										Skor	Skor (F×S)	Indeks (%)	Kriteria
	1		2		3		4		5					
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS				
Karisma	2	2	5	10	18	54	120	480	205	1025	350	1571	89.77	Sangat tinggi
Inspirasi	1	1	8	16	22	66	130	520	189	945	350	1548	88.46	Sangat tinggi
Stimulasi intelektual	3	3	10	20	30	90	140	560	167	835	350	1508	86.17	Sangat tinggi
Perhatian individu	2	2	6	12	25	75	125	500	192	960	350	1549	88.51	Sangat tinggi
Jumlah / Rata-rata X1													88.23	Sangat tinggi

Sumber : Data Diolah , 2026

Variabel kepemimpinan transformasional (X1) mencapai nilai indeks rata-rata 88,23% dengan ambang batas sangat tinggi, menurut temuan analisis statistik deskriptif pada Tabel 4.6. Hal ini menunjukkan bahwa responden secara umum berpendapat bahwa kepemimpinan PT. Cisarua Mountain Dairy (Cimory) Cabang Kabupaten Semarang telah melakukan pekerjaan yang sangat baik dalam menerapkan kepemimpinan transformasional.

Dilihat dari masing-masing indikator, indikator karisma memiliki nilai indeks tertinggi, yaitu sebesar 89,77% dengan kriteria sangat tinggi. Tingginya nilai indeks pada indikator ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai pimpinan memiliki keteladanan, wibawa, serta mampu menjadi panutan bagi karyawan. Responden cenderung memberikan

jawaban pada skor tinggi (4 dan 5), yang mengindikasikan bahwa pimpinan dianggap mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat dari karyawan.

Indikator perhatian individu menempati posisi kedua dengan nilai indeks sebesar 88,51% dan kriteria sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa pimpinan dinilai telah memberikan perhatian secara personal kepada karyawan, seperti memberikan dukungan, bimbingan, serta memahami kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi karyawan. Hubungan kerja yang positif antara manajemen dan staf ditunjukkan oleh persentase besar tanggapan responden yang termasuk dalam kategori setuju dan sangat setuju.

Selanjutnya, indikator inspirasi memperoleh nilai indeks sebesar 88,46% dengan kriteria sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan mampu memberikan motivasi, semangat, serta arah yang jelas dalam bekerja melalui penyampaian visi dan tujuan organisasi. Responden menilai bahwa pimpinan mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias dan memiliki rasa bangga terhadap pekerjaannya.

Sementara itu, indikator stimulasi intelektual memiliki nilai indeks terendah dibandingkan indikator lainnya, yaitu sebesar 86,17%, meskipun masih berada dalam kriteria sangat tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa pimpinan telah mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, menyampaikan ide, dan memecahkan masalah secara mandiri, namun tingkat penerapannya relatif lebih rendah dibandingkan karisma, inspirasi, dan perhatian individu. Hal ini terdapat bahwa terdapat ruang bagi pimpinan untuk lebih meningkatkan dorongan terhadap inovasi dan pengembangan ide karyawan.

Secara keseluruhan, tingginya nilai indeks pada seluruh indikator menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan. Kondisi ini mencerminkan bahwa pimpinan telah mampu menjalankan perannya secara efektif melalui keteladanan, motivasi, perhatian personal, serta dorongan intelektual kepada karyawan.

4.3.1.2 Statistik Deskriptif Responden Variabel Motivasi Intrinsik (Y1)

Tabel 4. 7 Tabel Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik (Y1)

Indikator (Y1)	Frekuensi Jawaban Responden										Skor (F×S)	Indeks (%)	Kriteria	
	1		2		3		4		5					
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS				
Prestasi	3	3	7	14	20	60	130	520	190	950	350	1547	88.40	Sangat tinggi
Penghargaan	2	2	6	12	25	75	128	512	189	945	350	1546	88.34	Sangat tinggi
Tanggung jawab	4	4	8	16	28	84	135	540	175	875	350	1519	86.80	Sangat tinggi
Promosi	2	2	5	10	22	66	140	560	181	905	350	1543	88.17	Sangat tinggi
Jumlah / Rata-rata Y1													87.93	Sangat tinggi

Sumber : Data Diolah , 2026

Berdasarkan analisis statistik deskriptif pada Tabel 4.7, variabel motivasi intrinsik (Y1) mencapai nilai indeks rata-rata sebesar 87,93%, yang dianggap sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden seringkali menunjukkan tingkat dorongan intrinsik yang sangat tinggi terhadap profesi mereka.

Dilihat dari masing-masing indikator, indikator prestasi memiliki nilai indeks tertinggi, yaitu sebesar 88,40% dengan kriteria sangat tinggi. Tingginya nilai indeks ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki dorongan kuat untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan merasa

termotivasi untuk menunjukkan prestasi dalam pekerjaannya. Responden cenderung memberikan jawaban pada kategori setuju dan sangat setuju, yang mengindikasikan bahwa pencapaian hasil kerja menjadi salah satu sumber motivasi utama bagi karyawan.

Indikator penghargaan menempati posisi berikutnya dengan nilai indeks sebesar 88,34% dan kriteria sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan merasa termotivasi ketika hasil kerja mereka diakui dan dihargai oleh perusahaan maupun pimpinan. Tingginya penilaian responden pada indikator ini mengindikasikan bahwa bentuk penghargaan, baik dalam formal maupun informal, mempunyai peran penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Selanjutnya, indikator promosi memperoleh nilai indeks peringkatnya cukup tinggi, dengan skor 88,17%. Ini menunjukkan bahwa peluang untuk kemajuan dan pertumbuhan profesional dapat menginspirasi para pekerja untuk berkinerja lebih baik dan meningkatkan keterampilan mereka. Responden menilai bahwa kesempatan promosi menjadi salah satu faktor pendorong motivasi intrinsik dalam bekerja.

Sementara itu, indikator tanggung jawab memiliki nilai indeks terendah dibandingkan indikator lainnya, yaitu sebesar 86,80%, meskipun masih berada dalam kriteria sangat tinggi. Meskipun masih ada peluang untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, skor ini menunjukkan bahwa para pekerja sudah memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, skor indeks yang tinggi untuk setiap indikasi menunjukkan bahwa responden sangat termotivasi secara intrinsik. Ini menggambarkan bagaimana individu termotivasi untuk bekerja oleh kekuatan internal dan eksternal, termasuk keinginan untuk sukses, tanggung jawab, pengakuan atas upaya mereka, dan kesempatan untuk pertumbuhan profesional.

4.3.1.3 Statistik Deskriptif Responden Variabel Kepuasan Kerja (Y2)

Tabel 4. 8 Tabel Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y2)

Indikator (Y1)	Frekuensi Jawaban Responden										Skor	Skor (F×S)	Indeks (%)	Kriteria
	1		2		3		4		5					
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS				
Gaji	2	2	6	12	18	54	120	480	204	1020	350	1568	89.60	Sangat tinggi
Pekerjaan itu sendiri	3	3	7	14	22	66	128	512	190	950	350	1545	88.29	Sangat tinggi
Rekan kerja	4	4	8	16	25	75	130	520	183	915	350	1530	87.43	Sangat tinggi
Atasan	2	2	5	10	20	60	135	540	188	940	350	1552	88.69	Sangat tinggi
Promosi	1	1	6	12	24	72	132	528	187	935	350	1548	88.46	Sangat tinggi
Lingkungan kerja	2	2	7	14	21	63	129	516	191	955	350	1550	88.57	Sangat tinggi
Jumlah / Rata-rata Y2													88.50	Sangat tinggi

Sumber : Data Diolah , 2026

Indikator kepuasan kerja (Y2) memiliki nilai indeks rata-rata 88,50%, yang diklasifikasikan sebagai sangat tinggi, menurut analisis statistik deskriptif pada Tabel 4.8. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan sangat puas dengan lingkungan kerja mereka di organisasi tersebut.

Ketika semua indikator diperiksa, indikator gaji memiliki nilai indeks tertinggi, yang diklasifikasikan sebagai sangat tinggi yaitu 89,60%. Nilai indeks yang tinggi untuk indikator ini menunjukkan bahwa sebagian

besar responden senang dengan gaji mereka, baik dari segi kuantitas maupun kesesuaiannya dengan tugas dan beban kerja mereka. Responden cenderung memberikan jawaban pada kategori setuju dan sangat setuju, yang mengindikasikan bahwa sistem pengupahan telah dinilai baik oleh karyawan.

Indikator atasan menempati posisi berikutnya dengan nilai indeks sebesar 88,69% dan kriteria sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasa puas terhadap hubungan kerja dengan atasan, termasuk dalam hal dukungan, arahan, dan perlakuan yang diberikan atasan kepada karyawan. Tingginya penilaian pada indikator ini mencerminkan adanya hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan karyawan.

Selain itu, indikator lingkungan kerja memiliki skor yang sangat tinggi yaitu 88,57%. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa nyaman secara fisik dan non-fisik di tempat kerja mereka, yang memfasilitasi penyelesaian tugas mereka secara efisien.

Dengan skor yang sangat tinggi yaitu 88,46%, indikator promosi menunjukkan bahwa responden senang dengan pertumbuhan profesional dan peluang promosi di perusahaan. Peluang untuk berkembang dianggap oleh responden sebagai komponen penting dari kepuasan kerja.

Indikator pekerjaan itu sendiri memperoleh nilai indeks sebesar 88,29% dengan kriteria sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan, termasuk tingkat tantangan dan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.

Sementara itu, indikator rekan kerja memiliki nilai indeks terendah dibandingkan indikator lainnya, yaitu sebesar 87,43%, meskipun masih berada dalam kriteria sangat tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa hubungan antar rekan kerja dinilai baik oleh responden, namun masih terdapat ruang untuk meningkatkan kerja sama tim dan komunikasi antar karyawan agar kepuasan kerja dapat lebih optimal.

Secara keseluruhan, tingginya nilai indeks pada seluruh indikator menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat baik. Kondisi ini mencerminkan bahwa perusahaan telah mampu memenuhi berbagai aspek kepuasan kerja karyawan, mulai dari gaji, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, lingkungan kerja, hingga peluang pengembangan karier.

4.3.1.4 Statistik Deskriptif

Tabel 4. 9 Tabel Statistik Deskriptif

Name	Mean	Median	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness
X1.1	4.434	4.000	0.632	7.709	-1.759
X1.2	4.431	5.000	0.672	5.933	-1.681
X1.3	4.320	4.000	0.725	4.202	-1.476
X1.4	4.351	4.000	0.713	3.926	-1.392
Y1.1	4.403	4.000	0.633	7.391	-1.667
Y1.2	4.363	4.000	0.648	6.355	-1.537
Y1.3	4.357	4.000	0.741	3.783	-1.486
Y1.4	4.371	4.000	0.663	5.790	-1.530
Y2.1	4.554	5.000	0.634	9.152	-2.203
Y2.2	4.406	4.000	0.718	5.102	-1.713
Y2.3	4.449	5.000	0.677	5.869	-1.724
Y2.4	4.497	5.000	0.622	8.963	-1.990
Y2.5	4.617	5.000	0.630	10.503	-2.520
Y2.6	4.403	4.000	0.633	7.391	-1.667

Sumber : Data Diolah , 2026

Indikator kepemimpinan transformasional (X1.1–X1.4) memiliki

nilai rata-rata yang tinggi, berkisar antara 4,320 hingga 4,434, dengan nilai median 4 dan 5, menurut statistik deskriptif pada Tabel 4.9. Nilai deviasi standar yang sangat rendah, yang berkisar antara 0,632 hingga 0,725, menunjukkan bahwa seringkali terdapat sedikit fluktuasi dalam tanggapan yang diberikan oleh responden. Lebih lanjut, distribusi data terkumpul dan cenderung ke arah nilai tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh kurtosis berlebih positif dan skor kemiringan negatif. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki opini yang sangat positif tentang kepemimpinan transformasional.

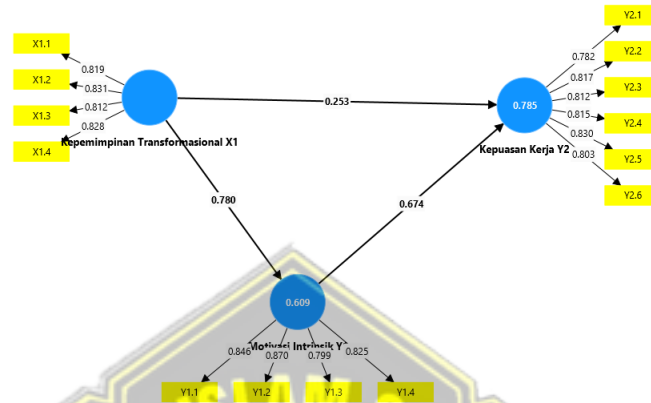
Indikator motivasi intrinsik (Y1.1–Y1.4) menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi, berkisar antara 4,357 hingga 4,403, dengan median 4, menurut statistik deskriptif pada Tabel 4.9. Homogenitas respons responden ditunjukkan oleh nilai deviasi standar yang sangat rendah, yang berkisar antara 0,633 hingga 0,741. Data terkonsentrasi pada kelompok penilaian tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh kurtosis berlebih positif dan skor kemiringan negatif. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa tingkat motivasi intrinsik di kalangan karyawan cukup tinggi.

Pengukuran kepuasan kerja (Y2.1–Y2.6) memiliki nilai rata-rata yang sangat tinggi, berkisar antara 4,406 hingga 4,617, dengan nilai median 4 dan 5, menurut statistik deskriptif pada Tabel 4.9. Nilai deviasi standar yang sangat rendah, yang berkisar antara 0,622 hingga 0,718, menunjukkan bahwa opini responden seringkali konsisten. Distribusi data terkonsentrasi pada tingkat tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh kemiringan negatif dan nilai kurtosis berlebih yang tinggi. Akibatnya, dapat dikatakan bahwa

tingkat kepuasan kerja di kalangan karyawan termasuk dalam kisaran yang sangat baik.

4.4 Outer Model

Gambar 4. 1 Outer Model



Sumber : Data Diolah Peneliti , 2026

4.4.1 Uji Outer Loadings

Tabel 4. 10 Tabel Outer Loadings

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja Y2	Motivasi Intrinsik Y1
X1.1	0.819		
X1.2	0.831		
X1.3	0.812		
X1.4	0.828		
Y1.1			0.846
Y1.2			0.870
Y1.3			0.799
Y1.4			0.825
Y2.1		0.782	
Y2.2		0.817	
Y2.3		0.812	
Y2.4		0.815	
Y2.5		0.830	
Y2.6		0.803	

Sumber : Data Diolah , 2026

Semua indikator pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Intrinsik (Y1), dan Kepuasan Kerja (Y2) memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70, menurut temuan uji outer loading pada Tabel

4.10. Indikator-indikator ini mampu merepresentasikan konstruk kepemimpinan transformasional secara akurat, seperti yang terlihat dari nilai outer loading pada variabel kepemimpinan transformasional, yang berkisar antara 0,812 hingga 0,831. Selain itu, nilai outer loading dari indikator kepuasan kerja dan motivasi intrinsik masing-masing berkisar antara 0,782 hingga 0,830 dan 0,799 hingga 0,870. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa setiap indikator dalam penelitian ini memenuhi persyaratan validitas konvergen dan dapat digunakan untuk menguji model lebih lanjut.

4.4.2 Uji *Fornell-Larcker Criterion*

Tabel 4. 11 Tabel *Fornell-Larcker Criterion*

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y2)	Motivasi Intrinsik (Y1)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.822		
Kepuasan Kerja (Y2)	0.779	0.810	
Motivasi Intrinsik (Y1)	0.780	0.871	0.835

Sumber : Data Diolah , 2026

Akar kuadrat dari nilai AVE untuk setiap konstruk lebih tinggi daripada nilai korelasi dengan konstruk lain, seperti yang dapat ditunjukkan dari temuan uji Kriteria Fornell-Larcker pada Tabel 4.11. Untuk Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Intrinsik (Y1), dan Kepuasan Kerja (Y2), akar kuadrat dari nilai AVE masing-masing adalah 0,822, 0,835, dan 0,810. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat tingkat selektivitas yang tinggi antara setiap konsep dan konstruk lainnya. Dengan demikian, model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi persyaratan validitas diskriminan pendekatan Fornell-Larcker.

4.4.3 Uji HTMT

Tabel 4. 12 Tabel HTMT

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y2)	Motivasi Intrinsik (Y1)
Kepemimpinan Transformasional (X1)			
Kepuasan Kerja (Y2)	0.894		
Motivasi Intrinsik (Y1)	0.919	0.982	

Sumber : Data Diolah , 2026

Nilai HTMT di seluruh variabel menunjukkan hasil yang berada di bawah batas atas 1,00, menurut temuan uji HTMT pada Tabel 4.12. Nilai HTMT antara Motivasi Intrinsik (Y1) dan Kepuasan Kerja (Y2) adalah 0,982, antara Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepuasan Kerja (Y2) adalah 0,894, dan antara Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Motivasi Intrinsik (Y1) adalah 0,919. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat korelasi yang relatif substansial antar variabel, setiap konsep masih dapat dipisahkan secara empiris dan memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

4.4.4 Uji Cross Loading

Tabel 4. 13 Tabel Cross Loading

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y2)	Motivasi Intrinsik (Y1)
X1.1	0.819	0.646	0.673
X1.2	0.831	0.608	0.634
X1.3	0.812	0.641	0.624
X1.4	0.828	0.666	0.635
Y1.1	0.682	0.803	0.846
Y1.2	0.676	0.769	0.870
Y1.3	0.628	0.638	0.799
Y1.4	0.617	0.687	0.825
Y2.1	0.517	0.782	0.695
Y2.2	0.588	0.817	0.672

Y2.3	0.614	0.812	0.703
Y2.4	0.672	0.815	0.686
Y2.5	0.701	0.830	0.597
Y2.6	0.682	0.803	0.846

Sumber : Data Diolah , 2026

Setiap indikator memiliki nilai muatan terbesar pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya, menurut temuan uji muatan silang yang ditunjukkan pada Tabel 4.13. Jika dibandingkan dengan variabel motivasi intrinsik dan kepuasan kerja, indikator kepemimpinan transformasional (X1.1–X1.4) memiliki muatan terbesar pada variabel kepemimpinan transformasional. Hal yang sama berlaku untuk indikator kepuasan kerja (Y2.1–Y2.6) dan motivasi intrinsik (Y1.1–Y1.4), yang masing-masing memiliki nilai muatan terbesar pada konstraknya sendiri. Temuan ini dengan demikian memvalidasi bahwa model pengukuran memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

4.4.5 Uji AVE

Tabel 4. 14 Tabel AVE

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.676
Kepuasan Kerja (Y2)	0.656
Motivasi Intrinsik (Y1)	0.697

Sumber : Data Diolah , 2026

Nilai AVE untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Intrinsik (Y1), dan Kepuasan Kerja (Y2) masing-masing adalah 0,676, 0,697, dan 0,656, menurut Tabel 4.14. Setiap konstruk dapat menjelaskan lebih dari setengah varians dalam indikatornya, sebagaimana ditunjukkan oleh fakta bahwa semua nilai AVE berada di atas ambang batas 0,50. Oleh karena itu, semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas

konvergen.

4.4.6 Uji Cronbach Alpha

Tabel 4. 15 Tabel Cronbach Alpha

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.841	0.841	0.893
Kepuasan Kerja (Y2)	0.895	0.898	0.920
Motivasi Intrinsik (Y1)	0.855	0.860	0.902

Sumber : Data Diolah , 2026

Semua variabel memiliki nilai Alpha Cronbach di atas 0,70, yaitu 0,841 untuk Kepemimpinan Transformasional, 0,855 untuk Motivasi Intrinsik, dan 0,895 untuk Kepuasan Kerja, menurut temuan uji reliabilitas pada Tabel 4.15. Selain itu, nilai Reliabilitas Komposit (ρ_c) masing-masing variabel (0,893, 0,902, dan 0,920) berada di atas 0,70. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap konsep dalam penelitian ini dianggap kredibel dan memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi.

4.5 Inner Model

4.5.1 Uji R Squared

Tabel 4. 16 Tabel R Squared

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Y2)	0.785	0.783
Motivasi Intrinsik (Y1)	0.609	0.608

Sumber : Data Diolah , 2026

Berdasarkan Tabel 4.16, nilai R-square untuk variabel Motivasi Intrinsik (Y1) adalah 0,609, yang menunjukkan bahwa 60,9% variasi dalam motivasi intrinsik dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional. Sebaliknya,

nilai R-square variabel Kepuasan Kerja (Y2) adalah 0,785, yang menunjukkan bahwa dorongan intrinsik dan kepemimpinan transformasional menjelaskan 78,5% variasi dalam kepuasan kerja. Angka-angka ini menunjukkan bahwa model struktural penelitian ini dikategorikan sebagai kuat.

4.5.2 Uji Effect Size (F-Square)

Tabel 4. 17 Tabel *F Square*

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y2)	Motivasi Intrinsik (Y1)
Kepemimpinan Transformasional (X1)		0.117	1.558
Kepuasan Kerja (Y2)			
Motivasi Intrinsik (Y1)		0.823	

Sumber : Data Diolah , 2026

Hasil uji F-kuadrat pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap motivasi intrinsik, dengan nilai F-kuadrat sebesar 1,558. Skor F-kuadrat sebesar 0,117 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak kecil hingga sedang terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, terdapat dampak signifikan dari motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai F-kuadrat sebesar 0,823. Oleh karena itu, faktor yang paling signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja adalah motivasi intrinsik.

4.5.3 Predictive Relevance (Q-Square)

Tabel 4. 18 Tabel *Q Square*

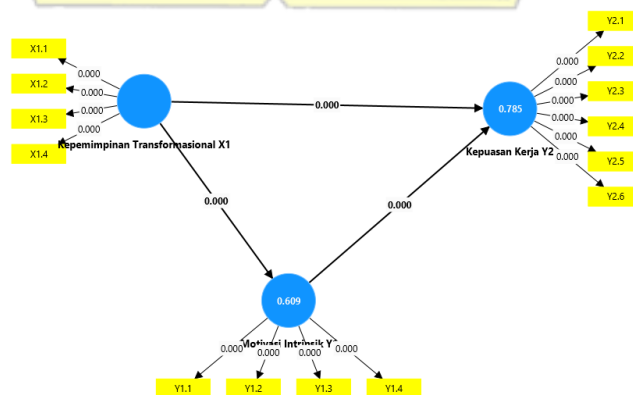
	<i>Q²predict</i>
Y2.1	0.248
Y2.2	0.341
Y2.3	0.372
Y2.4	0.441
Y2.5	0.478
Y2.6	0.455
Y1.1	0.459
Y1.2	0.452
Y1.3	0.391
Y1.4	0.375

Sumber : Data Diolah , 2026

Semua nilai Q-predict untuk indikator motivasi intrinsik dan kepuasan kerja menunjukkan nilai positif (> 0), menurut temuan uji Q-kuadrat pada Tabel 4.18. Nilai Q-kuadrat indikator motivasi intrinsik bervariasi dari 0,375 hingga 0,459, sedangkan indikator kepuasan kerja berkisar dari 0,248 hingga 0,478. Model struktural yang digunakan dianggap relevan secara prediktif karena temuan ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kapasitas prediksi yang kuat.

4.6 Uji Hipotesis

Gambar 4. 2 *Inner Model*



Sumber : Data Diolah, 2026

4.6.1 Uji Hubungan Langsung

Tabel 4. 19 Tabel Uji T Statistik Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Motivasi Intrinsik (Y1)	0.780	0.773	0.053	14.776	0.000	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Y2)	0.253	0.247	0.045	5.675	0.000	Signifikan
Motivasi Intrinsik (Y1) -> Kepuasan Kerja (Y2)	0.674	0.677	0.035	19.190	0.000	Signifikan

Sumber : Data Diolah, 2026

Analisis hubungan langsung antara variabel-variabel dalam model penelitian Anda yang terkait dengan dampak kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja pada karyawan PT. Cisarua Mountain Dairy (Cimory) Cabang Kabupaten Semarang disajikan di bawah ini, berdasarkan Tabel 4.19, yang menampilkan hasil Uji T Statistik Langsung.

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y2)

Motivasi intrinsik karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional, menurut temuan pengujian hipotesis. Nilai P sebesar 0,000 (<0,05), nilai statistik T sebesar 14,776, dan nilai koefisien jalur sebesar 0,780 semuanya mendukung hal ini. Oleh karena itu, H1 disetujui. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik karyawan meningkat seiring dengan kualitas

implementasi kepemimpinan transformasional. Motivasi intrinsik karyawan, yang ditunjukkan dalam kinerja pekerjaan, rasa tanggung jawab, rasa dihargai, dan dorongan untuk berkembang, dapat dipupuk oleh kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan melalui karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang dipersonalisasi.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Motivasi Intrinsik (Y1)

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional, menurut temuan uji hipotesis. Nilai P sebesar 0,000 ($<0,05$), nilai statistik T sebesar 5,675, dan nilai koefisien jalur sebesar 0,253 semuanya mendukung hal ini. Oleh karena itu, H2 disetujui. Temuan ini menunjukkan bahwa para pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan kepemimpinan transformasional, terutama dalam hal kepuasan terhadap atasan, tugas itu sendiri, dan tempat kerja. Meskipun demikian, dampak kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik lebih besar daripada besarnya efek yang ditimbulkan.

3. Pengaruh Motivasi Intrinsik (Y1) terhadap Kepuasan Kerja (Y2)

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi intrinsik, menurut temuan pengujian hipotesis. Nilai statistik T sebesar 19,190, nilai P sebesar 0,000 ($<0,05$), dan nilai koefisien jalur sebesar 0,674 semuanya mendukung hal ini. Oleh karena itu, H3 disetujui. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat seiring dengan tingkat dorongan intrinsik mereka.

Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, dan tempat kerja dapat ditingkatkan oleh motivasi intrinsik, yang ditunjukkan oleh dorongan untuk sukses, rasa tanggung jawab, dan harapan akan penghargaan dan promosi.

4.6.2 Uji Hubungan Tidak Langsung

Tabel 4. 20 Tabel Uji T Statistik Tidak Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Motivasi Intrinsik (Y1) -> Kepuasan Kerja (Y2)	0.526	0.523	0.046	11.468	0.000	Signifikan

Sumber : Data Diolah, 2026

Berdasarkan temuan uji hipotesis, melalui motivasi intrinsik, kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif memengaruhi kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P sebesar 0,000 ($<0,05$), statistik T sebesar 11,468, dan koefisien dampak tidak langsung sebesar 0,526. Hasilnya, H4 disetujui, yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan dimediasi oleh motivasi intrinsik.

Temuan ini menunjukkan bahwa para pemimpin dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan pada awalnya dengan menggunakan kepemimpinan transformasional, yang ditunjukkan oleh karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Peningkatan kepuasan kerja di antara karyawan merupakan hasil dari motivasi intrinsik ini, dan hal ini terwujud dalam kepuasan mereka terhadap gaji, pekerjaan itu sendiri, atasan,

kolega, peluang untuk kemajuan, dan tempat kerja. Oleh karena itu, ketika dikombinasikan dengan tingkat motivasi intrinsik yang lebih tinggi di antara karyawan, kepemimpinan transformasional akan lebih berhasil dalam meningkatkan kepuasan kerja.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Intrinsik (X1 -> Y1)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional. Nilai koefisien yang tinggi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang relatif signifikan terhadap motivasi intrinsik. Berdasarkan temuan ini, para eksekutif di Cabang Kabupaten Semarang PT. Cisarua Mountain Dairy (Cimory) telah mampu menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif. Penerapan tersebut tercermin dari indikator karisma, di mana pimpinan mampu menjadi teladan dan memiliki pengaruh positif bagi karyawan, serta indikator inspirasi, yaitu kemampuan pimpinan dalam menyampaikan visi dan memberikan semangat kerja. Selain itu, pimpinan juga telah menerapkan stimulasi intelektual dengan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, serta menunjukkan perhatian individu melalui bimbingan dan dukungan personal. Kondisi ini mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan yang tercermin dari meningkatnya prestasi kerja, adanya penghargaan atas hasil kerja, meningkatnya rasa tanggung jawab, serta dorongan untuk memperoleh kesempatan promosi.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan Cimory terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan secara nyata.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian lain dalam Mahendra et al., (2025) yang menjelaskan bahwa Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik aparatur desa di Kecamatan Tapung Hulu. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, dengan pendekatan yang menekankan penghargaan atas pencapaian kinerja dan pemberian sanksi terhadap pelanggaran. Hasil ini konsisten dengan penelitian Thivaashini et al. (2024), yang menemukan bahwa kepemimpinan transaksional secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan di sektor ritel Malaysia melalui penghargaan dan pengakuan berbasis kinerja, serta membuktikan hubungan erat antara motivasi tinggi dan pencapaian kinerja optimal dalam keberhasilan organisasi. (Mahendra et al., 2025)

4.7.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja (X1 -> Y2)

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional, menurut hasil uji T statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional telah berhasil diterapkan oleh manajemen PT. Cisarua Mountain Dairy (Cimory) Cabang Kabupaten Semarang. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen PT. Cisarua Mountain Dairy (Cimory) Cabang Kabupaten Semarang telah mampu membangun hubungan kerja yang baik dengan karyawan melalui

penerapan kepemimpinan transformasional. Indikator karisma dan inspirasi membuat karyawan merasa yakin terhadap arah dan kebijakan pimpinan, sementara perhatian individu membuat karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan yang tercermin pada indikator kepuasan terhadap atasan, pekerjaan itu sendiri, serta lingkungan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga mampu menciptakan rasa puas dalam bekerja bagi karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian lain dalam Soejanto & Turangan, (2026) yang menjelaskan bahwa Di PT. Gracio Sentosa Abadi, kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat dukungan statistik untuk gagasan ini. Menurut studi oleh Sukrajap (2019), Permana dkk. (2019), Eliyana dkk. (2019), dan Atmojo (2015), kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif memengaruhi kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan temuan penelitian ini. Lebih lanjut, pemimpin yang membantu bawahannya memahami pentingnya nilai-nilai bersama dalam mencapai tujuan organisasi dapat menumbuhkan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan mereka, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk melampaui hasil kerja biasa dan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. (Soejanto & Turangan, 2026)

4.7.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik (Y1) terhadap Kepuasan Kerja (Y2)

Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi intrinsik, menurut hasil uji T statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa

elemen kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah motivasi intrinsik. Terdapat motivasi kerja internal yang kuat di antara staf PT. Cisarua Mountain Dairy (Cimory) Cabang Kabupaten Semarang. Karyawan yang mengalami motivasi intrinsik percaya bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan dan nilai, sebagaimana dibuktikan oleh tanda-tanda pencapaian, pengakuan, akuntabilitas, dan kemajuan. Kepuasan kerja karyawan secara langsung dipengaruhi oleh situasi ini, terutama dalam hal ukuran pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta prospek kemajuan. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat seiring dengan jumlah motivasi intrinsik mereka.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian lain dalam Safitri, (2022) yang menjelaskan bahwa motivasi Selama bekerja dari rumah (WFH), motivasi intrinsik secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan dan keberlanjutan kebahagiaan kerja membutuhkan dorongan intrinsik. Studi ini didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Siska (2019), yang menemukan bahwa motivasi internal adalah faktor paling penting dalam memotivasi bawahan untuk mengejar keunggulan. Jenis motivasi ini mengarah pada kepuasan kerja, yang pada gilirannya memungkinkan bawahan untuk berkinerja sebaik mungkin. (Safitri, 2022)

4.7.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y2) melalui Motivasi Intrinsik (Y1)

Dengan nilai koefisien dampak tidak langsung, temuan uji koneksi tidak langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara

signifikan dan positif memengaruhi kepuasan kerja melalui motivasi intrinsik. Temuan ini menunjukkan peran moderasi penting dari dorongan intrinsik. Ini berarti bahwa pemimpin karismatik di PT. Cisarua Mountain Dairy (Cimory) Cabang Kabupaten Semarang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dalam bentuk dorongan untuk berprestasi, rasa tanggung jawab, dan keinginan untuk berkembang. Mereka juga dapat menginspirasi, menerapkan stimulasi intelektual, dan menunjukkan perhatian individual. Kepuasan kerja karyawan, yang diwakili oleh kepuasan terhadap gaji, pekerjaan, atasan, rekan kerja, promosi, dan tempat kerja, selanjutnya dipengaruhi oleh peningkatan dorongan intrinsik ini.



BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, berikut adalah kesimpulan yang dapat diambil untuk menjawab rumusan masalah yang telah diajukan:

1. H1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan PT. Cisarua *Mountain Dairy* (Cimory) Cabang Kabupaten Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan yang memiliki karisma, mampu memberikan inspirasi, menerapkan stimulasi intelektual, serta menunjukkan perhatian individu, terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan yang tercermin dari prestasi, penghargaan, tanggung jawab, dan dorongan untuk memperoleh promosi.
2. H2 diterima, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Cisarua *Mountain Dairy* (Cimory) Cabang Kabupaten Semarang dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional. Ini menunjukkan bahwa pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan kepemimpinan transformasional, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan terhadap atasan, tugas itu sendiri, dan lingkungan kerja.
3. H3 diterima, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT. Cisarua *Mountain Dairy* (Cimory) Cabang Kabupaten Semarang dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi intrinsik. Ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki motivasi intrinsik tinggi

cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta prospek untuk kemajuan karier.

4. H4 diterima, Hal ini menunjukkan bahwa dampak kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Cisarua Mountain Dairy (Cimory) Cabang Kabupaten Semarang dimediasi oleh motivasi intrinsik. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memengaruhi kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung dengan meningkatkan motivasi intrinsik di antara karyawan.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Praktis

Berdasarkan dari penelitian dan tanggapan responden, indikator dengan nilai tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pimpinan telah memiliki karisma dan mampu menjadi teladan bagi karyawan. Oleh karena itu, disarankan agar pimpinan PT. Cisarua *Mountain Dairy* (Cimory) Cabang Kabupaten Semarang mempertahankan dan meningkatkan karisma kepemimpinan melalui konsistensi sikap, integritas, serta keteladanan dalam pengambilan keputusan, sehingga kepercayaan dan rasa hormat karyawan dapat terus terjaga.

Berdasarkan indikator dengan nilai tertinggi pada variabel motivasi intrinsik, responden menunjukkan tingkat tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan. Oleh sebab itu, perusahaan dirujuk untuk terus meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan kepercayaan yang lebih besar, pelibatan karyawan dalam pengambilan

keputusan, serta pemberian tantangan kerja yang sesuai dengan kompetensi, sehingga rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dapat semakin meningkat.

Para responden menyatakan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap interaksi mereka dengan rekan kerja, seperti yang ditunjukkan oleh indikasi skor tertinggi pada variabel kepuasan kerja. Untuk menjaga kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan kinerja bisnis, disarankan agar perusahaan mempertahankan dan meningkatkan kondisi kerja yang mendorong kolaborasi, komunikasi yang efektif, dan tempat kerja yang damai.

5.2.2 Saran Teoritis

Menurut temuan penelitian, kepemimpinan transformasional tidak sepenuhnya mampu menjelaskan perbedaan motivasi intrinsik karyawan dan kebahagiaan kerja, dengan nilai R-square untuk motivasi intrinsik dan kepuasan kerja masing-masing sebesar 0,609 dan 0,785. Mengingat penelitian empiris kontemporer dengan determinan yang lebih luas dan daya penjas model yang lebih besar, pengembangan model penelitian lebih lanjut sangat diperlukan.

Mengutip studi lain, telah ditunjukkan bahwa memasukkan faktor-faktor yang berkaitan dengan gaji dan keseimbangan kehidupan kerja menghasilkan model kepuasan kerja yang lebih kuat daripada model ini. Menurut penelitian Nurochmah, Fajrina, dan Sifaudin (2025), penggunaan faktor keseimbangan kehidupan kerja dan gaji menghasilkan nilai R-square sebesar 0,784, yang menunjukkan bahwa kedua variabel ini dapat menjelaskan 78,4% variasi dalam kepuasan kerja karyawan. Kekuatan

penjelasan model yang signifikan ditunjukkan oleh nilai R-square, yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan gaji yang adil sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, secara teoretis penambahan variabel kompensasi dan *work-life balance* pada penelitian selanjutnya berpotensi meningkatkan nilai R-square dan menghasilkan model penelitian yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Afzali, A., et al. (2022). *The role of employee performance in organizational success. Journal of Business Studies*, 18(3), 212–229.
- Aljumah, A. (2023). *The impact of intrinsic motivation on job satisfaction and employee performance. Journal of Business and Management*, 25(2), 45–58.
- Asim, J. (2020). *Transformational leadership and its effect on employee satisfaction. Journal of Leadership Studies*, 9(1), 111–130.
- Cahyono, H., et al. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 14(3), 167–181.
- Chi, M., et al. (2023). *Transformational leadership and employee performance. International Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 99–112.
- Cimory. (2024). *Sustainability report 2024*.
- Diah, S., et al. (2021). Kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia dalam organisasi: Peran manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 15(2), 123–136.
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 517–534.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fitriya, A., & Kustini, K. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan pengawasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(2), 634–649.

- Goleman, D. (2000). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Ha, X., et al. (2019). *The role of leadership styles in enhancing employee satisfaction*. *Journal of Business Management*, 12(3), 65–80.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Head, J. (2019). *Impact of intrinsic motivation on work engagement and performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 245–259.
- Hira Khan. (2020). *Leadership and its role in enhancing employee motivation*. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1), 120–134.
- Iriani, D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Dunia Bisnis Global*. Gramedia Pustaka Utama.
- Koh, S. (2021). *Impact of transformational leadership on employee motivation and organizational performance*. *Journal of Business Psychology*, 15(2), 85–99.
- Mahendra, R., Munthe, R. A., & Oemar, F. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dan Motivasi Intinsik Sebagai Mediasi. *Baseline: Jurnal Mahasiswa Magister Manajemen*, 2(2), 399–412.
- Moton, N. O. L., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen*, 14(2), 425–453.
- Nasrika, M. (2020). Sumber daya manusia dan teknologi di negara berkembang: Tantangan dan peluang. *Journal of Development Studies*, 4(1), 45–58.
- Nurochmah, H., Fajrina, R., & Sifaudin, W. (2025). Pengaruh Kompensasi terhadap

- Kepuasan Kerja dengan Work-Life Balance sebagai Variabel Intervening (Studi PT. XYZ, Tangerang). *J-DBS: Journal of Darunnajah Business School*, 2(2), 33–41.
- Omar, A. (2021). *The impact of intrinsic motivation on job satisfaction. Journal of Business Psychology*, 16(2), 134–145.
- Putri, D. A., & Iryanti, E. (2024). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia Logistik Kota Madiun. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(1), 749–758.
- Quader, A. (2024). *Global work environment and employee engagement. International Journal of Business Research*, 28(4), 245–260.
- Raza, S. (2021). *Intrinsic motivation and its influence on job satisfaction. Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 56–67.
- Saputra, R., et al. (2024). Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di perusahaan global. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(3), 124–138.
- Safitri, R. , & P. S. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Surakarta Dalam Perspektif Work From Home (WFH).
- Soejanto, A., & Turangan, J. A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 7(1), 1–9.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Menentukan populasi dan sampel: Pendekatan metodologi penelitian kuantitatif dan kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(4), 2721–2731.
- Uma, A. T., & Swasti, I. K. (2024). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap

kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. X. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 181–193.

Wahid, R. F. (2024). *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Moderasi Etika Kerja (PT Cisarua MOUNTAIN DAIRY Kab Semarang) [Skripsi, Universitas Islam Sultan Agung]*.

Wedhu, Y. J., Kurniawan, A. P., & Muda, V. A. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sikka. *Nian Tana Sikka: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(6).

