

KINERJA KARYAWAN PT. MULTI KARYA ASIA PASIFIK RAYA DIPENGARUHI OLEH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA

Diana Patrecia Magdalena¹⁾, Eddy Sanusi. S²⁾ dan Partogi S Samosir³⁾
Afiliasi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Krisnadwipayana

Email: dianapatrecia19@gmail.com

Submit : 17 Februari 2026, Review : 30 Meret 2026, Publish : 13 April 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style and work motivation on employee performance through job satisfaction at PT. Multi Karya Asia Pasifik Raya (MKAPR). The method used in this study is a quantitative method with a descriptive and verification approach. The research sample in this study employees of PT. Multi Karya Asia Pasifik Raya. Data analysis used path analysis. The results of the study indicate that: 1) Leadership style and work motivation influence employee performance through job satisfaction; 2) Leadership style supports improved employee performance; 3) Work motivation supports improved employee performance; 4) Leadership style supports improved job satisfaction; 5) Job satisfaction supports improved employee performance; 6) Leadership style supports improved employee performance through job satisfaction; and 7) Work motivation supports improved employee performance through job satisfaction.

Keywords: Leadership style (;) work motivation (;) job satisfaction (;) employee performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Multi Karya Asia Pasifik Raya (MKAPR). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Sampel penelitian pada penelitian ini adalah karyawan PT. Multi Karya Asia Pasifik Raya. Analisa data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; 2) Gaya kepemimpinan mendukung peningkatan kinerja karyawan; 3) Motivasi kerja mendukung peningkatan kinerja karyawan; 4) Gaya kepemimpinan mendukung peningkatan kepuasan kerja; 5) Kepuasan kerja mendukung peningkatan kinerja karyawan; 6) Gaya kepemimpinan mendukung peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; dan 7) Motivasi kerja mendukung peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan (;) motivasi kerja (;) kepuasan kerja (;) dan kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Dunia bisnis saat ini bergerak begitu cepat, perusahaan dituntut untuk lebih teliti dan strategis dalam mengelola sumber daya manusia. Tujuan utamanya adalah untuk menyelaraskan pandangan antara karyawan dan manajemen, sehingga visi perusahaan dapat tercapai secara efektif. Berbagai upaya bisa dilakukan untuk mencapai hal ini, seperti memberikan motivasi kerja yang tepat, pendampingan yang memadai, arahan yang jelas,



serta memastikan komunikasi dan koordinasi berjalan lancar. Dari semua aspek pengelolaan sumber daya manusia, performa karyawan menjadi penentu utama keberhasilan suatu organisasi. Performa ini tidak hanya didorong oleh kompetensi atau pengalaman yang dimiliki karyawan, performa karyawan ini juga sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan itu sendiri. Di tengah persaingan yang semakin ketat, karyawan diharapkan memiliki produktivitas tinggi untuk mendukung pencapaian target organisasi. Menurut Sutrisno (2018), kinerja karyawan dapat diukur dari berbagai indikator, antara lain hasil kerja yang dicapai, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, serta disiplin waktu dan absensi. Dengan demikian, sangat penting bagi perusahaan dalam memahami dan mengelola faktor-faktor yang mendorong kinerja ini agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal dan berkelanjutan bagi organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Indikator kinerja karyawan menurut Sutrisno (2018), yaitu 1) Hasil kerja; 2) Pengetahuan pekerjaan; 3) Inisiatif; 4) Kecekatan mental; 5) Sikap dan disiplin waktu; dan 5) Absensi.

Terkait dengan kinerja karyawan, gaya kepemimpinan diduga memiliki peran yang sangat signifikan. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahannya dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan bersama (Hasibuan, 2019). Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif, sehingga dapat mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara optimal. Indikator gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2019), yaitu: 1) Kepemimpinan otoriter; 2) Kepemimpinan delegatif; dan 3) Kepemimpinan partisipatif.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menguatkan asumsi ini. Misalnya, penelitian oleh Tarjo dan Burhanuddin (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta menciptakan suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Peningkatan kepuasan ini akan menjadi faktor pendorong terwujudnya kinerja yang lebih baik. Selain itu, hasil penelitian Rosi (2020) dan Suryani (2018) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Mengingat pentingnya peran ini, penelitian ini akan menggali lebih dalam bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Selain gaya kepemimpinan, motivasi kerja juga merupakan faktor krusial yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja berkaitan erat dengan dorongan internal dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan organisasi, terutama jika tujuan tersebut selaras dengan kebutuhan pribadi individu (Robbins dan Judge, 2019). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih giat, menunjukkan inisiatif yang tinggi, dan memiliki dedikasi yang kuat terhadap tugas-tugasnya. Dalam konteks yang sama, Mathori *et al.* (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Indikator motivasi menurut Robbins dan Judge, (2019), terdiri dari: 1) Kebutuhan untuk berprestasi; 2) Kebutuhan untuk berafiliasi; dan 3) Kebutuhan untuk kekuasaan.

Penelitian lain oleh Herawati dan Ermawati (2020) juga menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap peningkatan kinerja



pegawai. Menariknya, penelitian Pariaribo (2019) menemukan bahwa motivasi kerja tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan-temuan dari penelitian terdahulu ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak hanya mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik, tetapi juga membuat mereka merasa puas terhadap hasil kerjanya. Oleh karena itu, peran motivasi perlu diteliti lebih jauh untuk menemukan cara-cara yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja secara menyeluruh.

Melihat lebih jauh, kepuasan kerja sering kali dipandang sebagai jembatan strategis yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja karyawan. Dengan memahami fungsi penghubung ini, organisasi akan terbantu dalam menyusun kebijakan yang dapat menyelaraskan kepemimpinan, motivasi, dan hasil kerja dalam satu kerangka pengembangan sumber daya manusia yang kokoh. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya, yang timbul dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan itu sendiri. Menurut pendapat Robbins dan Judge (2017), indikator kepuasan kerja yaitu: 1) Pekerjaan itu sendiri; 2) Gaji/upah; 3) Promosi; 4) Supervisi; dan 5) Rekan kerja.

Prasetyo (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dalam penelitiannya, dijelaskan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari aspek lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, maupun penghargaan yang diterima, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Temuan ini menjelaskan dengan tegas bahwa kepuasan kerja tidak hanya membentuk sikap positif dan loyalitas pegawai, tetapi juga berkontribusi langsung pada tercapainya target kinerja perusahaan. Oleh karena itu, mengupas secara mendalam sejauh mana kepuasan kerja memengaruhi performa karyawan menjadi bagian penting dalam penelitian ini.

Selain itu, sejumlah penelitian terdahulu telah memberikan gambaran yang jelas tentang pentingnya hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu kinerja karyawan. Afrizal (2016) secara rinci menjelaskan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja diperkuat melalui kepuasan kerja. Jogi dan Soadun (2020) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dimana kepuasan menjadi penghubung penting antara gaya kepemimpinan dan hasil kerja pegawai. Sementara itu, Sugiono *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang kuat dalam memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, di mana karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja optimal apabila didukung oleh tingkat kepuasan kerja yang memadai.

Berdasarkan pemaparan latar belakang ini, penelitian ini memegang peran strategis bagi PT Multi Karya Asia Pasifik Raya. Temuan yang dihasilkan akan menjadi pijakan penting bagi manajemen dalam memetakan faktor-faktor pendorong kinerja, merancang program kepemimpinan yang relevan, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan agar senantiasa terjaga dengan baik. Hasil dari penelitian ini diharapkan tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat citra dan keunggulan kompetitif PT. Multi Karya Asia Pasifik Raya di tengah persaingan bisnis yang semakin sengit, melalui kinerja karyawan yang optimal.

METODE



Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Sampel penelitian pada penelitian ini adalah karyawan PT. Multi Karya Asia Pasifik Raya yang berjumlah 70 Orang. Metode analisa data menggunakan analisis jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisisioner, adapun hasil dari uji validitas terhadap kuisisioner yang diisi dengan hasil yang valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, Dari perhitungan koefensi skor tiap butir pernyataan dari 70 responden tentang gaya kepemimpinan dengan jumlah pernyataan 9 butir, motivasi kerja dengan jumlah pernyataan 6 butir, kepuasan kerja dengan jumlah pernyataan 12 butir dan kinerja karyawan dengan jumlah pertanyaan 12 butir diperoleh hasil nilai r hitung lebih besar dari r kritis 0,30 dengan demikian semua butir pertanyaan hasilnya valid.

Hasil uji reliabilitas

Pengujian lain yang perlu dilakukan untuk melihat kualitas data yang dihasilkan adalah dengan melakukan pengujian reliabilitas. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai Cronbrach alpha dengan nilai 0,600. Jika nilai *Conbrach alpha* lebih besar dari 0,600 maka dapat dikatakan bahwa pertanyaan tersebut bersifat reliabel. Berdasarkan tabel reliabilitas *Cronbach Alpha* tersebut tampak bahwa seluruh pernyataan yang ada membentuk ukuran yang reliebel dari mulai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan Kinerja karyawan.

Tabel 1: Uji Reliabelitas

Variabel	<i>Cronbach's alpa</i>	Ketetapan	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,855	0,600	Reliabel
Motivasi Kerja	0,806	0,600	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,910	0,600	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,945	0,600	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah (2026)

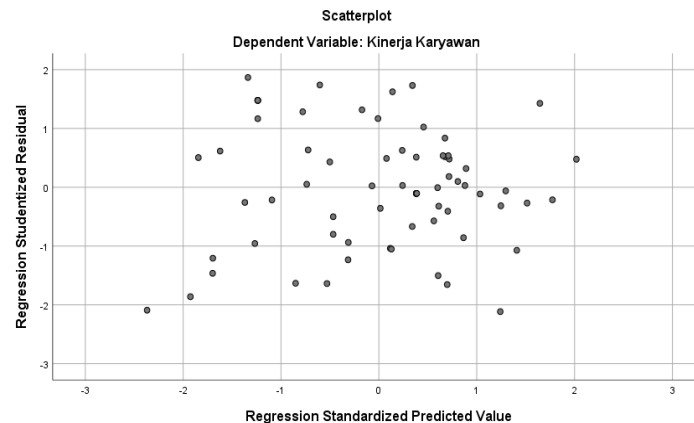
Uji normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang dianalisis terdistribusi secara normal, sehingga jika divisualisasikan akan membentuk pola kurva distribusi normal. Uji normalitas data menggunakan Kolmogorov Smirnov dengan hasil dapat bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel pada uji normalitas dengan metode *one sample* kolmogorov-smirnov adalah 0.200 lebih besar dari 0.05 yang berarti berdistribusi normal.

Uji heteroskedastisitas



Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menilai apakah terdapat hubungan antara nilai prediksi (residual) dengan variabel independen. Jika hubungan tersebut ada, maka persamaan regresi yang dihasilkan tidak dapat dianggap sebagai estimator yang baik. Pengujian ini dapat dilakukan melalui grafik *scatterplot* antara nilai *ZPRED* (nilai prediksi) dan *SRESID* (residual standar).



Gambar 1. Hasil Uji Scatter Plot

Berdasarkan gambar di atas, tampak bahwa titik-titik tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini menunjukkan tidak adanya korelasi antara nilai prediksi pada variabel Y dan variabel independen X, sehingga dapat disimpulkan bahwa data tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

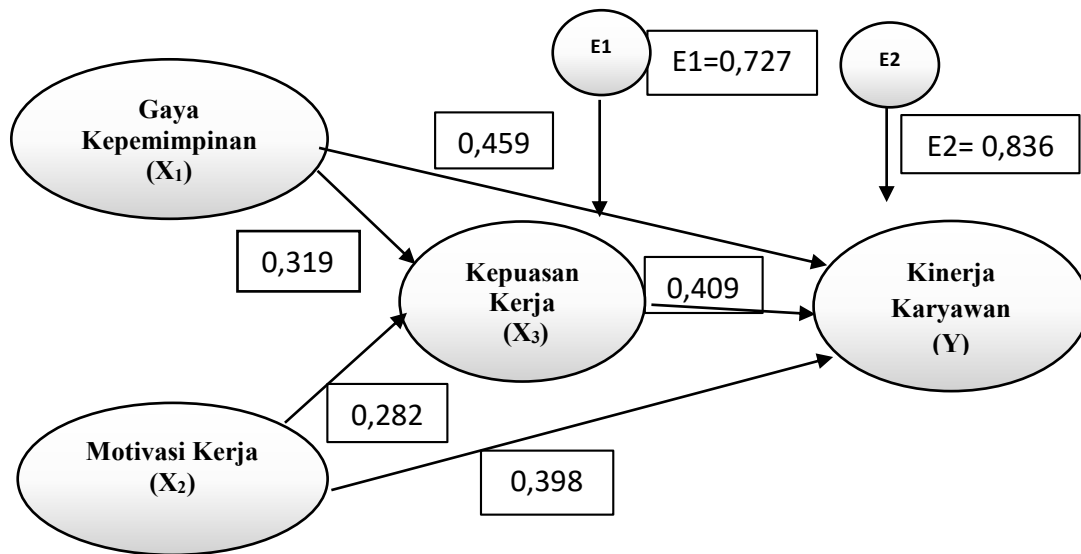
Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi tinggi antar variabel independen. Pengujian ini menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), di mana jika nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas di antara variabel-variabel independen. Hasil perhitungan nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel independen tidak saling berkorelasi.

Analisis Jalur

Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas (model causal) antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2018).

Berikut ini adalah model jalur yang dikembangkan berdasarkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 2. Model Analisis Jalur

Berdasarkan hasil perhitungan diagram jalur tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: Untuk menghitung pengaruh langsung (*direct effect*), digunakan formula sebagai berikut:

Hipotesis 1:

Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 4.310, sedangkan t tabel 1.995, dengan nilai sig. $0.000 < 0.05$. dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan $X1 \rightarrow Y = 0.459$.

Hipotesis 2:

Untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel motivasi kerja sebesar 3.707, sedangkan t tabel 1.995, dengan nilai sig. $0.000 < 0.05$. dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima, artinya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan $X2 \rightarrow Y = 0.398$.

Hipotesis 3:

Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 2.329, sedangkan t tabel 1.995, dengan nilai sig. $0.023 < 0.05$. dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja $X1 \rightarrow X3 = 0.319$.

Hipotesis 4:

Untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel motivasi kerja sebesar 2.065, sedangkan t tabel 1.995, dengan nilai sig. $0.043 < 0.05$. dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja $X_2 \rightarrow X_3 = 0.282$.

Hipotesis 5:

Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 3.292, sedangkan t tabel 1.995, dengan nilai sig. $0.002 < 0.05$. dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan $X_3 \rightarrow Y = 0.409$.

Hipotesis 6:

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya melalui kepuasan kerja menghasilkan model sebagai berikut: $X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = (0,319 \times 0,409) = 0.130$. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan didapatkan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya adalah sebesar 0,459. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,130. Pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Multi Karya Asia Pasifik Raya atau dengan kata lain variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya.

Hipotesis 7:

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya melalui kepuasan kerja menghasilkan model sebagai berikut: $X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = (0,282 \times 0,409) = 0.115$. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan didapatkan pengaruh langsung dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya adalah sebesar 0,398. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,115. Pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Multi Karya Asia Pasifik Raya atau dengan kata lain variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya.



Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya

Hasil penelitian secara meyakinkan mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diimplementasikan di PT Multi Karya Asia Pasifik Raya memegang peranan yang sangat penting dan memiliki dukungan langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Bukti kuat ini diperoleh dari hasil penelitian, di mana sebagian besar karyawan memberikan tanggapan yang sangat positif, menunjukkan apresiasi yang tinggi terhadap kualitas kepemimpinan di perusahaan. Mereka secara konsisten menilai bahwa para pemimpin di PT Multi Karya Asia Pasifik Raya tidak hanya mampu memberikan arahan yang jelas dan memadai, tetapi juga senantiasa mendukung penyelesaian pekerjaan dengan efektif, serta menjadi sumber inspirasi yang berharga bagi seluruh tim kerja. Lebih dari itu, kepemimpinan di perusahaan ini juga dinilai berhasil membina komunikasi dua arah yang sehat dan efektif, menumbuhkan kepercayaan yang kokoh di antara anggota tim, dan secara proaktif menciptakan suasana kerja yang kondusif. Seluruh elemen kepemimpinan tersebut pada akhirnya menjadi penopang fundamental bagi peningkatan kualitas dan efisiensi hasil kerja karyawan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan telah terbukti relevan secara ilmiah. Ini berarti bahwa dukungan yang diberikan oleh kepemimpinan terhadap performa karyawan bukanlah suatu kebetulan, melainkan merupakan hubungan kausal yang dapat diandalkan secara konsisten. Hasil penelitian yang dilakukan sejalan dengan penelitian Rosi (2020) dan Suryani (2018) juga secara jelas menyatakan bahwa seorang pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi yang mumpuni dan mampu menyampaikan visi secara inspiratif akan berkontribusi secara nyata dalam meningkatkan produktivitas serta efektivitas kerja bawahannya. Dengan demikian, kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, cepat beradaptasi terhadap berbagai perubahan dalam organisasi, serta mendorong potensi tim secara optimal, menjadi fondasi utama dalam mendorong peningkatan performa organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya

Penelitian ini dengan tegas menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci yang mendukung kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya. Hal ini didukung kuat oleh rata-rata tanggapan karyawan yang mengindikasikan bahwa karyawan merasakan dorongan yang sangat kuat dari dalam diri para karyawan untuk terus mengembangkan kompetensi, mencapai berbagai prestasi, serta memberikan kontribusi maksimal bagi kemajuan perusahaan. Dorongan ini tidak hanya bersumber dari aspek ekstrinsik seperti insentif atau penghargaan, melainkan juga secara intrinsik berasal dari semangat internal untuk terus belajar, mengembangkan potensi diri, dan senantiasa menampilkan performa terbaik dalam setiap tugas.

Dari hasil analisis terbukti bahwa motivasi kerja memberikan dukungan langsung terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki, semakin besar pula dorongan yang dirasakan karyawan untuk bekerja secara optimal dan mencapai hasil terbaik. Kondisi tersebut menjelaskan pentingnya motivasi sebagai fondasi kinerja yang unggul. Temuan dalam penelitian ini sangat sesuai dengan



hasil-hasil studi sebelumnya oleh Mathori *et al.* (2022) dan Herawati dan Ermawati (2020) secara konsisten menekankan bahwa dorongan atau motivasi dari dalam diri karyawan adalah kunci utama untuk mencapai kinerja yang luar biasa. Di lingkungan kerja modern yang selalu berubah, penting sekali bagi karyawan untuk merasakan makna dalam pekerjaan mereka, mendapatkan tantangan yang sesuai, dan diakui atas setiap keberhasilan. Hal-hal ini sangat krusial untuk menjaga performa kerja dalam jangka panjang.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya

Pada penelitian ini secara jelas mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Multi Karya Asia Pasifik Raya memberikan dukungan langsung terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Gaya kepemimpinan yang dicirikan oleh keterbukaan dalam komunikasi, sifat suportif, dan partisipasi aktif dari karyawan terbukti membuat para karyawan lebih dilibatkan, dihargai, dan diberikan ruang untuk mengembangkan potensi diri. Hal ini secara konkret tercermin dari hasil penelitian, di mana sebagian besar karyawan menyatakan bahwa karyawan merasakan kenyamanan yang lebih besar dalam bekerja ketika pemimpin menunjukkan sikap komunikatif, berlaku adil, dan memberikan apresiasi yang layak terhadap hasil kerja mereka. Persepsi positif ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja secara menyeluruh.

Dapat dipastikan secara meyakinkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dukungan yang sangat berarti terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menjelaskan bahwa seorang pemimpin berinteraksi, memimpin, dan mengatur timnya akan mendukung nyata pada seberapa puas karyawan merasa, baik secara emosional maupun dalam aspek profesional pekerjaan mereka. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil studi yang telah dilakukan oleh Tarjo dan Burhanuddin (2022). Penelitian mereka juga menyimpulkan hal yang serupa, yaitu bahwa gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang kepada karyawan dan yang terbuka terhadap masukan atau umpan balik dari bawahan dapat menciptakan suasana kerja yang positif. Hal ini pada akhirnya secara nyata meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan yang muncul ini kemudian menjadi dasar yang sangat penting untuk membangun keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan, mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain, serta mendorong loyalitas mereka terhadap organisasi dalam jangka panjang.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya

Dalam penelitian ini, sebagian besar karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya setuju bahwa motivasi kerja yang mereka miliki sangat mendukung langsung pada rasa puas para karyawan terhadap pekerjaan. Motivasi ini diyakini muncul dari beberapa hal, seperti tujuan pribadi yang ingin mereka capai, keinginan untuk diakui oleh orang lain di lingkungan kerja, dan kesesuaian antara tugas yang dikerjakan dengan minat pribadi para karyawan. Motivasi yang kuat ini pada dasarnya menumbuhkan semangat kerja yang tinggi, yang kemudian berdampak besar pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat erat antara dorongan dari dalam diri seseorang dengan perasaan positif mereka terhadap pekerjaan.

Pengaruh yang jelas dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja, artinya, ketika karyawan merasa termotivasi, perasaan positif mereka terhadap pekerjaan



juga akan ikut meningkat. Temuan ini sangat sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Pariaribo (2019). Studi tersebut juga menunjukkan hal yang sama, yaitu karyawan yang punya motivasi tinggi cenderung memandang tugas dan perannya dalam organisasi secara lebih positif. Cara pandang yang positif ini tidak hanya membuat mereka lebih puas dalam bekerja, tetapi juga membantu meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, terciptalah hubungan saling menguntungkan antara motivasi dan kepuasan kerja

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya

Hasil penelitian ini secara jelas menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dukungan langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pengamatan kami menegaskan ketika karyawan merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaannya seperti lingkungan kerja yang nyaman, sistem penghargaan yang adil, beban kerja yang seimbang, dan hubungan baik dengan rekan kerja maka secara alami mereka akan lebih proaktif, bertanggung jawab, dan sangat berdedikasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Perasaan puas ini menjadi pemicu penting yang mendorong mereka untuk berkinerja secara maksimal.

Terbukti terdapat dukungan dengan berdasarkan data yang sah secara ilmiah yang dapat diartikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan bukanlah kebetulan, melainkan suatu kaitan yang jelas dan terukur. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan suasana kerja yang tidak hanya mendukung produktivitas terbaik, tetapi juga mendorong kualitas hasil kerja yang konsisten. Temuan ini sejalan dengan penelitian Prasetyo (2018). Penelitian tersebut juga dengan tegas menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah dasar yang sangat penting untuk membangun motivasi dan komitmen kerja yang tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja secara langsung mampu mendorong kinerja yang optimal secara berkelanjutan, sekaligus menekankan bahwa kondisi emosional dan kesejahteraan karyawan memiliki dukungan yang nyata terhadap keberhasilan sebuah organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di PT Multi Karya Asia Pasifik Raya

Meskipun penelitian ini mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan memiliki dukungan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja juga berhubungan kuat dengan kinerja, hasil penelitian menunjukkan suatu nuansa penting yaitu dukungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja ternyata tidak lebih besar dari pada dukungan langsungnya. Ini berarti, dalam konteks PT Multi Karya Asia Pasifik Raya, para pemimpin memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap peningkatan performa karyawan tanpa harus sepenuhnya bergantung pada rasa puas karyawan sebagai perantara utama. Karyawan tetap menunjukkan kinerja tinggi meskipun kepuasan kerja tidak menjadi saluran utama pengaruh kepemimpinan.

Dengan kata lain, efektivitas pemimpin dalam mendorong kinerja karyawan tampaknya lebih banyak ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, dukungan langsung, dan pengambilan keputusan strategis yang cepat dan tepat. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan langsung gaya kepemimpinan lebih dominan dibandingkan dengan dukungan tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hasil ini kurang



sejalan dengan penelitian terdahulu Afrizal (2016) dan Jogi dan Soaduon (2020), yang secara jelas menyatakan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Kontrasnya, dalam kasus PT Multi Karya Asia Pasifik Raya, budaya kerja yang mungkin lebih menekankan pada orientasi hasil dan disiplin tinggi menjadikan peran pemimpin lebih kuat secara langsung terhadap performa karyawan, tanpa harus melalui saluran emosional kepuasan sebagai perantara utama yang memperkuat dampak kepemimpinan.

Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja di PT Multi Karya Asia Pasifik Raya

Penelitian ini mengungkapkan sebuah temuan penting, meskipun motivasi kerja memang mendukung kepuasan kerja, dan kepuasan kerja juga sedikit banyak mendukung kinerja, ternyata jalur tidak langsung dari motivasi menuju kinerja melalui kepuasan kerja tidak mendukung langsungnya. Ini berarti, dengan jelas, bahwa motivasi kerja yang tinggi sudah cukup untuk membuat seseorang berkinerja baik secara mandiri, tanpa harus terlalu bergantung pada seberapa puas mereka terhadap pekerjaannya sebagai perantara utama.

Dengan kata lain, karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya tampaknya bisa tetap bekerja dengan sangat baik dan menghasilkan kinerja yang tinggi karena dorongan kuat yang berasal dari dalam diri mereka sendiri. Mereka tidak terlalu menggantungkan performa pada perasaan puas terhadap lingkungan atau kondisi kerja sebagai penghubung utama antara motivasi dan hasil kerja. Temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiono *et al.* (2022), dimana studi ini menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penghubung penting yang memperkuat dukungan antara motivasi dan kinerja. Namun, dalam konteks PT Multi Karya Asia Pasifik Raya, data menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak didorong oleh motivasi internal yang kuat untuk mencapai hasil kerja terbaik, dan tidak terlalu mengandalkan perasaan puas sebagai pemicu utama kinerja. Ini menyoroti bahwa motivasi dari dalam diri adalah kekuatan pendorong utama kinerja di perusahaan ini PT Multi Karya Asia Pasifik Raya, data menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak didorong oleh motivasi internal yang kuat untuk mencapai hasil kerja terbaik, dan tidak terlalu mengandalkan perasaan puas sebagai pemicu utama kinerja. Ini menyoroti bahwa motivasi dari dalam diri adalah kekuatan pendorong utama kinerja di perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Perubahan gaya kepemimpinan dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya; 2) Peningkatan motivasi kerja dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya; 3) Perubahan gaya kepemimpinan dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya; 4) Peningkatan motivasi kerja dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya; 5) Peningkatan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya; 6) Kepuasan kerja belum mampu berperan efektif sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya; dan 7) Kepuasan kerja belum mampu



berperan efektif sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan PT Multi Karya Asia Pasifik Raya.

Saran

Berdasarkan hasil simpulan yang diuraikan sebelumnya, maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut: 1) Dari hasil penelitian: a). Meningkatkan kinerja melalui kepemimpinan: Perusahaan perlu terus mengasah kemampuan para pemimpinnya. Ini bisa dilakukan dengan pelatihan rutin, bimbingan, dan evaluasi cara mereka berkomunikasi. Tujuannya agar arahan dari pemimpin bisa langsung meningkatkan hasil kerja karyawan. b). Meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja: Perusahaan sebaiknya menciptakan cara-cara yang efektif untuk menjaga semangat kerja karyawan tetap tinggi. Ini bisa dilakukan dengan memberikan penghargaan yang sesuai dengan pencapaian, membuka kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri, dan memberikan pengakuan atas usaha serta hasil kerja mereka; c). Meningkatkan kepuasan kerja melalui kepemimpinan: Para pemimpin diharapkan lebih sering melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan. Sangat penting juga untuk membangun budaya kerja di mana setiap orang saling menghargai. Langkah ini akan membantu meningkatkan rasa puas karyawan; d). Meningkatkan kepuasan kerja melalui motivasi kerja: Perusahaan disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan mengembangkan diri dan potensi terbaik mereka. Ini akan sangat membantu memperkuat rasa puas mereka terhadap pekerjaan; e). Meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja: Perusahaan harus selalu menjaga kualitas tempat kerja dan memastikan sistem pemberian penghargaan yang adil. Tujuannya agar karyawan merasa puas, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan optimal; f). Memahami pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja: Meskipun kepuasan kerja itu baik, penelitian ini menunjukkan bahwa dampak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja itu lebih kuat. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya fokus pada komunikasi langsung yang jelas, arahan yang tegas, dan keteladanan dari pemimpin sebagai cara utama meningkatkan kinerja; dan g). Memahami pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja: Sama halnya dengan pengaruh langsung dari motivasi kerja terhadap kinerja jauh lebih kuat dibandingkan jika harus melalui kepuasan kerja. Jadi perusahaan perlu lebih menekankan pada pembangunan motivasi secara langsung melalui insentif, kesempatan berprestasi, dan memberikan kepercayaan lebih terhadap karyawan; 2) Saran untuk perusahaan; PT Multi Karya Asia Pasifik Raya (MKAPR) perlu memperkuat praktik kepemimpinan yang efektif dan partisipatif, karena terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Perusahaan juga disarankan untuk mengembangkan program peningkatan motivasi kerja, baik melalui pemberian penghargaan, kesempatan promosi, maupun penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, karyawan akan lebih bersemangat, puas, dan mampu meningkatkan produktivitas kerja; dan 3) Saran untuk penelitian selanjutnya; Penelitian selanjutnya dapat memperluas variabel yang diteliti, misalnya dengan memasukkan budaya organisasi, gaya komunikasi, atau komitmen karyawan untuk melihat keterkaitannya dengan kinerja. Selain itu, penelitian bisa dilakukan pada perusahaan dengan bidang industri berbeda atau menggunakan jumlah sampel yang lebih besar agar hasilnya lebih bervariasi dan dapat dibandingkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta). *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 5(2), 151. [https://doi.org/10.21927/jesi.2015.5\(2\).151-170](https://doi.org/10.21927/jesi.2015.5(2).151-170)
- Ghozali, I. (2018). *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24. Update Bayesian SEM*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Herawati, H., & Ermawati, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Produksi PT. Tae Jong Indonesia). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 20.
- Jogi, Soadun, L. tobing. (2020). Representative Di Lingkungan Kantor Wilayah Djp Sumatera Utara Ii (Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *JIMT (Jurnal Ilmu Manajemen Terapan)*, 2(2), 142–154.
- Mathori, M., Ambara, E., & Kusumastuti, D. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Upt Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 2(4), 1263–1285. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i4.622>
- Pariaribo, N. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Di Kabupaten Supiori. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 02(05), 1–13.
- Prasetyo, R. C. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi kasus pada Bank BNI 46 Kantor Cabang Perintis Kemerdekaan Bandung). *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(4), 106–113.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). *Essentials of organizational behavior* (14th ed.). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Rosi, Dede. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pratama Abadi Industri Sukabumi (Studi Kasus Departemen Stockfit P2). *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 1(1), 102–119. <https://doi.org/10.30997/jn.v4i1.1120>
- Sugiono, E., Nurwulandari, A., & Dining, Y. (2022). Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan , budaya organisasi , dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BTN kantor cabang Jakarta Kuningan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(8), 3279–3296.
- Suryani, N. L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Boga Lestari Sentosa (Kenny Rogers Roasters) Indonesia. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(1), 92–108. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v2i1.1937>
- Sutrisno, Edy. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Penerbit: Kencana Pranada Media Group. Jakarta* (ke-4). Jakarta: Kencana.



Tarjo, Burhanuddin, Z. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Sosial Dan Humaniora (JASIORA)*, 4(4), 32–43.

