



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 3165-3175

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Ize Hotel Seminyak

I Kadek Bayu Arta Sentana¹, Luh Putu Mahyuni²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional Denpasar

¹doghung@gmail.com, ²mahyuniluhputu@undiknas.ac.id

Abstrak

Persaingan global yang semakin ketat menuntut industri perhotelan, khususnya di Bali sebagai destinasi wisata internasional, untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal. Kinerja karyawan menjadi faktor kunci dalam menjaga kualitas layanan dan daya saing hotel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di IZE Hotel Seminyak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan IZE Hotel Seminyak sebanyak 36 orang, dengan teknik sampling jenuh, serta melibatkan 154 pengunjung hotel sebagai responden tambahan, sehingga total sampel berjumlah 190 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berskala Likert lima poin. Analisis data menggunakan Structural Equation Modelling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan di industri perhotelan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang kuat, serta tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia serta implikasi praktis bagi manajemen hotel dalam meningkatkan kualitas layanan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

1. Latar Belakang

Persaingan global yang semakin ketat menuntut perusahaan, khususnya di sektor jasa perhotelan, untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal karena kinerja karyawan menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi. Industri perhotelan di Bali sebagai destinasi wisata internasional sangat bergantung pada kualitas pelayanan yang diberikan karyawan, terutama pada unit frontline yang berinteraksi langsung dengan tamu. Kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Karyawan dengan motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan, kepuasan tamu, dan daya saing hotel. IZE Hotel Seminyak sebagai hotel berbintang di kawasan wisata premium menghadapi tantangan berupa ketidakmerataan kinerja karyawan yang tercermin dari keluhan tamu terkait keterlambatan layanan, respons yang kurang optimal pada jam sibuk, serta ketidakkonsistenan standar kebersihan dan pelayanan. Hasil pengamatan awal dan wawancara informal menunjukkan bahwa kondisi tersebut diduga berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya memberikan arahan dan umpan balik secara efektif, motivasi kerja yang belum merata, serta tingkat kepuasan kerja karyawan yang masih beragam. Kondisi ini berpotensi menurunkan kualitas layanan dan citra hotel di tengah persaingan industri perhotelan yang semakin dinamis.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan temuan (*research gap*) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Widana et al. [1] dan Basyid [2] menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Rahmawati dan Sultoni [3] menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja akibat penerapan gaya kepemimpinan yang otoriter dan kurang komunikatif. Selanjutnya, Makalew et al. [4] serta Setyawan dan Bagasworo [5] membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Ize Hotel Seminyak

karyawan, namun hasil berbeda ditemukan oleh Rahmawati dan Sultoni [3] serta Rosmiati et al. [6] yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel belum konsisten dan mengindikasikan pentingnya memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Berdasarkan fenomena empiris dan research gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di IZE Hotel Seminyak. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar pertimbangan praktis bagi manajemen hotel dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan dan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Badung, Provinsi Bali, pada perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan, yaitu IZE Hotel Seminyak yang beralamat di Jalan Kayu Aya No. 28, Seminyak, Kuta, Kabupaten Badung, Bali. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di IZE Hotel Seminyak. Berdasarkan data dari *Human Resources Department (HRD)*, jumlah karyawan aktif pada saat penelitian berlangsung adalah sebanyak 36 orang, sehingga seluruh karyawan tersebut dijadikan sebagai populasi penelitian. Sampel penelitian ditentukan dengan pendekatan *saturated sampling* (sensus), di mana seluruh anggota populasi karyawan dijadikan responden. Selain itu, untuk memenuhi kebutuhan jumlah indikator penelitian yang berjumlah 19 indikator dengan ketentuan minimal 10 kali indikator dalam analisis SEM-PLS, penelitian ini juga melibatkan 154 pengunjung hotel sebagai responden tambahan. Dengan demikian, total sampel penelitian berjumlah 190 responden yang terdiri dari 36 karyawan dan 154 pengunjung IZE Hotel Seminyak.

Teknik pengumpulan data utama dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup yang dirancang sesuai dengan variabel penelitian dan disebarikan kepada responden dalam bentuk formulir. Instrumen ini bertujuan untuk memperoleh data yang objektif dan terukur guna mendukung analisis penelitian. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, yang mencerminkan tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM-PLS digunakan karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten yang diukur melalui sejumlah indikator serta tidak mensyaratkan asumsi normalitas data dan ukuran sampel yang besar. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil analisis *inner model* menggunakan teknik *bootstrapping*. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini digunakan untuk menjawab tujuan penelitian serta memberikan kesimpulan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di IZE Hotel Seminyak.

3. Hasil dan Diskusi

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan sebanyak 190 responden yang terdiri dari karyawan dan pengunjung IZE Hotel Seminyak, dengan kriteria: (1) berusia minimal 20 tahun, (2) pernah menggunakan atau berinteraksi dengan layanan hotel, dan (3) bersedia mengisi kuesioner secara lengkap dan jujur. Metode pengambilan sampel dilakukan menggunakan purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2023). Jumlah sampel ditentukan dengan mengacu pada teori Hair et al. (2021), yakni minimal 5–10 kali jumlah indikator penelitian. Dengan 19 indikator penelitian, jumlah sampel yang digunakan adalah 190 responden (19 × 10). Proses pengumpulan data dilakukan secara daring (online) melalui Google Form pada periode Desember 2025. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan, sebanyak 135 orang (71,1%), sedangkan laki-laki sebanyak 55 orang (28,9%). Dominasi responden perempuan ini menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam aktivitas hotel atau kunjungan ke IZE Hotel Seminyak. Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada kelompok 20–30 tahun sebanyak 82 orang (43,2%), diikuti kelompok 41–50 tahun sebanyak 70 orang (36,8%), dan 31–40 tahun sebanyak 38 orang (20%). Hal ini

menunjukkan bahwa pengunjung dan karyawan yang aktif terlibat di IZE Hotel Seminyak didominasi oleh generasi muda hingga dewasa awal. Dari sisi pendidikan terakhir, sebagian besar responden berpendidikan S1 sebanyak 109 orang (57,4%), diikuti SMA/SMK sederajat sebanyak 48 orang (25,3%) dan diploma sebanyak 32 orang (16,8%). Hanya terdapat 1 responden yang memiliki kombinasi SMA/SMK sederajat dan S1 (0,5%). Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi, yang berpotensi mempengaruhi persepsi mereka terhadap kepuasan kerja dan kualitas layanan di hotel.

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel yang diteliti, sekaligus menjadi dasar awal sebelum dilakukan analisis inferensial yang menguji hubungan antar variabel penelitian. Analisis ini bertujuan memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di IZE Hotel Seminyak. Penilaian deskriptif dilakukan menggunakan skala Likert lima poin dengan nilai tertinggi sebesar 5 dan nilai terendah sebesar 1. Penentuan interval kelas dilakukan dengan menghitung selisih antara nilai tertinggi dan terendah yang kemudian dibagi dengan jumlah kelas, sehingga diperoleh interval sebesar 0,80. Berdasarkan perhitungan tersebut, kriteria penilaian dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam lima kategori, yaitu sangat tidak baik untuk rentang nilai 1,00–1,80, tidak baik untuk rentang nilai 1,81–2,60, cukup untuk rentang nilai 2,61–3,40, baik untuk rentang nilai 3,41–4,20, dan sangat baik untuk rentang nilai 4,21–5,00.

Tabel 1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Variabel	Indikator Pernyataan	Nilai Rata-Rata	Kriteria
1	Gaya Kepemimpinan	1. Atasan memberikan arahan dan bimbingan yang jelas dalam setiap pelaksanaan tugas	4,15	Baik
		2. Atasan memberikan feedback yang membangun untuk perbaikan kinerja	4,20	Baik
		3. Atasan mampu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan	4,12	Baik
		4. Atasan memberikan teladan atau panutan yang berkaitan dengan pekerjaan	4,05	Baik
		5. Atasan memiliki keadilan dalam menilai dan mengambil keputusan	4,08	Baik
Rata-rata Gaya Kepemimpinan			4,12	Baik
2	Motivasi Kerja	1. Kondisi lingkungan kerja nyaman dan mendukung dalam bekerja	4,11	Baik
		2. Fasilitas dan peralatan kerja memadai untuk menunjang tugas	4,02	Baik
		3. Dorongan untuk meningkatkan prestasi dan kualitas hasil kerja	3,99	Baik
		4. Pemberian pengakuan atau apresiasi atas pencapaian kerja	4,06	Baik
		5. Kesempatan mengembangkan kemampuan dan keterampilan diri	4,12	Baik
Rata-rata Motivasi Kerja			4,06	Baik
3	Kepuasan Kerja	1. Kepuasan terhadap kesempatan yang diberikan perusahaan untuk maju	4,16	Baik
		2. Rasa aman dan jaminan terhadap status pekerjaan	4,14	Baik
		3. Kesesuaian gaji/kompensasi dengan tanggung jawab kerja	4,05	Baik
		4. Kepuasan terhadap kebijakan dan prosedur manajemen	4,03	Baik
		5. Kepuasan terhadap kebijakan manajemen secara keseluruhan	4,04	Baik
Rata-rata Kepuasan Kerja			4,08	Baik
4	Kinerja Karyawan	1. Stabilitas dan konsistensi kinerja dapat diukur secara andal	4,16	Baik
		2. Kriteria evaluasi kinerja mampu membedakan kinerja individu	4,18	Baik
		3. Kinerja individu sensitif terhadap masukan organisasi	4,19	Baik
		4. Kriteria penilaian kinerja dapat diterima oleh karyawan	4,12	Baik
Rata-rata Kinerja Karyawan			4,16	Baik

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Outer Model

Hasil Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

Tabel 2. Hasil Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
X1.1	0,895			
X1.2	0,877			
X1.3	0,871			
X1.4	0,855			
X1.5	0,885			
X2.1		0,852		
X2.2		0,876		
X2.3		0,867		
X2.4		0,874		
X2.5		0,878		
Y.1			0,923	
Y.2			0,890	
Y.3			0,878	
Y.4			0,888	
Z.1				0,915
Z.2				0,896
Z.3				0,868
Z.4				0,846
Z.5				0,906

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026 (Lampiran 5)

Berdasarkan pada hasil uji validitas konvergen melalui nilai *loading factor* dapat dikonfirmasi bahwa setiap indikator pada masing-masing variabel laten dalam penelitian ini yang terdiri atas disiplin kerja, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan telah memperoleh nilai *loading* diatas 0,70. Dengan demikian, hasil yang diperoleh mengisyaratkan bahwa data penelitian telah memenuhi validitas konvergen dengan baik.

Hasil Nilai AVE

Tabel 3. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan	0,769
Kepuasan Kerja	0,786
Kinerja Karyawan	0,801
Motivasi	0,756

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan hasil uji Average Variance Extracted (AVE) yang ditampilkan pada Tabel di atas, nilai AVE untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut: Gaya Kepemimpinan sebesar 0,769, Kepuasan Kerja sebesar 0,786, Kinerja Karyawan sebesar 0,801, dan Motivasi sebesar 0,756. Nilai AVE semua variabel tersebut lebih besar dari 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian, yaitu Gaya

Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (M), dan Kinerja Karyawan (Y), memenuhi kriteria validitas konvergen dan dapat dinyatakan valid.

Hasil Discriminant Validity

Konstruk dikatakan memiliki discriminant validity yang baik jika nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lain. Nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $> 0,70$

Tabel 4. Hasil Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

	Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
X1.1	0,895	0,531	0,709	0,594
X1.2	0,877	0,513	0,707	0,573
X1.3	0,871	0,497	0,684	0,563
X1.4	0,855	0,516	0,649	0,582
X1.5	0,885	0,497	0,682	0,625
X2.1	0,530	0,852	0,657	0,621
X2.2	0,517	0,876	0,640	0,702
X2.3	0,477	0,867	0,575	0,661
X2.4	0,452	0,874	0,620	0,625
X2.5	0,553	0,878	0,662	0,618
Y.1	0,699	0,653	0,923	0,744
Y.2	0,689	0,664	0,890	0,732
Y.3	0,703	0,628	0,878	0,668
Y.4	0,712	0,654	0,888	0,687
Z.1	0,646	0,656	0,751	0,915
Z.2	0,640	0,646	0,762	0,896
Z.3	0,534	0,671	0,672	0,868
Z.4	0,526	0,671	0,607	0,846
Z.5	0,618	0,655	0,708	0,906

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan melalui nilai *cross loading*, dapat ditunjukkan bahwa korelasi item pengukuran atau indikator terhadap konstraknya sudah lebih besar dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk lainnya dan nilainya $> 0,70$. Sehingga dapat dikatakan bahwa data tersebut telah memenuhi syarat validitas diskriminan dengan baik.

Hasil Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha

Reliabilitas konstruk diuji untuk mengetahui konsistensi indikator dalam mengukur variabel laten. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Composite Reliability (CR) $\geq 0,70$ dan Cronbach's Alpha $\geq 0,60$. Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha

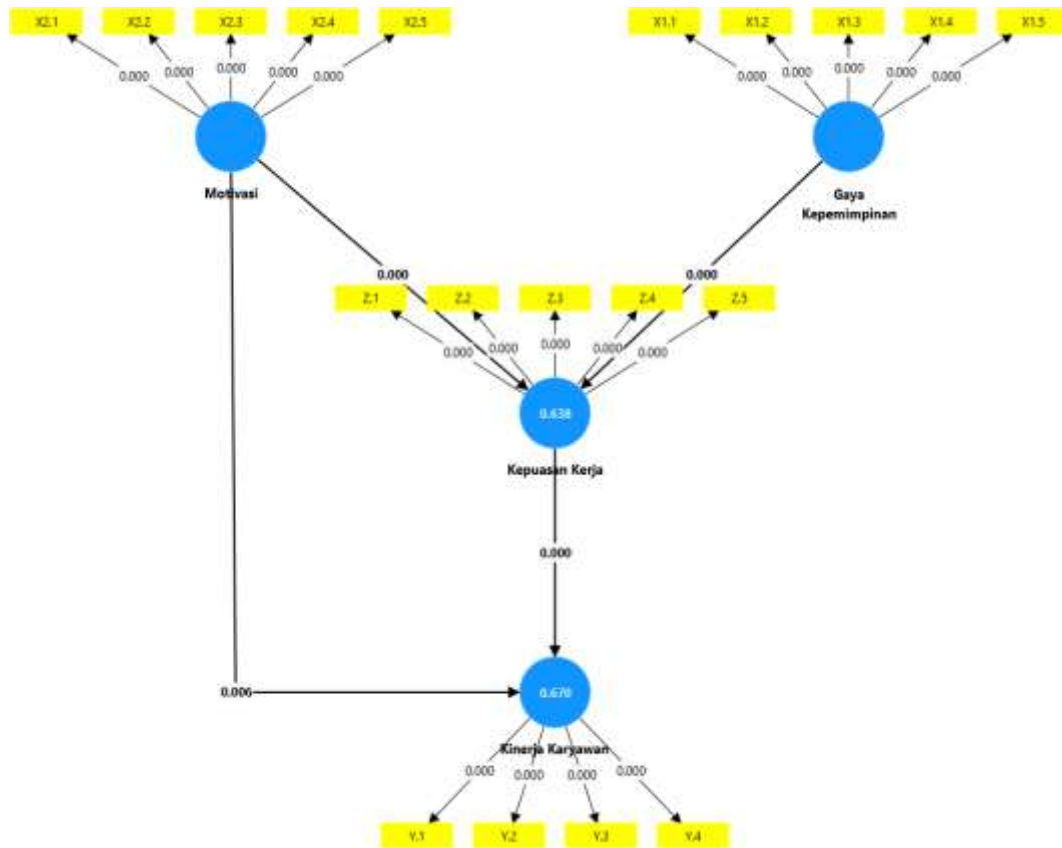
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Gaya Kepemimpinan	0,925	0,926	0,943
Kepuasan Kerja	0,932	0,934	0,948
Kinerja Karyawan	0,917	0,918	0,941
Motivasi	0,919	0,920	0,939

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan Tabel 5. hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,917$ dan Composite Reliability (rho_c) $\geq 0,939$, sehingga melebihi kriteria minimal yaitu

Cronbach's Alpha $\geq 0,60$ dan CR $\geq 0,70$. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, dan Motivasi memiliki konsistensi indikator yang tinggi dan dapat dinyatakan reliabel.

Uji Model Struktural (Inner Model)



Gambar 1. PLS Bootstrapping Model
 Sumber: Data primer diolah, 2025

R-Square

R-Square digunakan untuk menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R-Square dapat dikategorikan sebagai berikut (Sudiksa, 2022). Interpretasi nilai *R-square* mengacu pada kriteria bahwa 0,75 = kuat, 0,50–0,75 = moderat, 0,25–0,50 = lemah. Adapun hasil R^2 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Hasil R-square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0,638	0,634
Kinerja Karyawan	0,670	0,666

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Hasil uji koefisien determinasi melalui nilai R^2 menunjukkan bahwa nilai R^2 yang diperoleh variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,638, yang berarti variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan sebesar 63,8% oleh variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa kekuatan variabel dalam memprediksi Kepuasan Kerja tergolong cukup kuat, karena nilai R^2 lebih dari 0,50. Sisanya, yaitu sebesar $(100\% - 63,8\%) = 36,2\%$, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Sedangkan nilai R^2 yang diperoleh variabel

Kinerja Karyawan sebesar 0,670, yang menunjukkan bahwa variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan sebesar 67,0% oleh variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja. Hasil ini mengonfirmasi bahwa kekuatan variabel dalam memprediksi Kinerja Karyawan tergolong cukup kuat, sedangkan sisanya sebesar $(100\% - 67,0\%) = 33,0\%$ dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Q-Square

Uji predictive relevance dilakukan untuk mengetahui seberapa baik model struktural memiliki daya prediksi terhadap variabel dependen. Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol (> 0) menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang baik. Perhitungan untuk mengetahui nilai Q-square dapat dilihat di bawah ini.

Tabel 6. Hasil Uji Q-Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepuasan Kerja	950,000	482,095	0,493
Kinerja Karyawan	760,000	360,811	0,525

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

1. Nilai Q-Square untuk variabel Kepuasan Kerja diperoleh sebesar 0,493. Karena nilai ini lebih besar dari 0 (nol), maka dapat disimpulkan bahwa model memiliki predictive relevance yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel prediktor (Gaya Kepemimpinan dan Motivasi) memiliki relevansi yang kuat dalam memprediksi data pada variabel Kepuasan Kerja.
2. Nilai Q-Square untuk variabel Kinerja Karyawan tercatat sebesar 0,525. Nilai tersebut berada jauh di atas 0 (nol), yang menunjukkan bahwa model jalur yang dibangun memiliki validitas prediktif (predictive relevance) yang sangat baik. Artinya, model struktural yang diamati mampu merekonstruksi nilai observasi dengan baik untuk variabel Kinerja Karyawan.

Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Uji hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel laten. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic $> 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% ($p\text{-value} < 0,05$)

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Secara Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,361	0,352	0,099	3,636	0,000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,563	0,552	0,115	4,902	0,000
Motivasi -> Kepuasan Kerja	0,533	0,537	0,090	5,893	0,000
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0,308	0,316	0,111	2,768	0,006

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,361 dengan nilai t-statistik 3,636 dan p-value 0,000. Karena nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai estimasi parameter sebesar 0,563 dengan nilai t-statistik 4,902 dan p-value 0,000. Mengingat nilai t-statistik tersebut berada di atas nilai t-tabel 1,96 dan p-value di bawah taraf signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya, peningkatan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.
3. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja memperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,533 dengan nilai t-statistik 5,893 dan p-value 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, nilai t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$, sehingga hipotesis dinyatakan diterima. Hal ini membuktikan bahwa Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai original sample sebesar 0,308 dengan nilai t-statistik 2,768 dan p-value 0,006. Karena nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value masih berada di bawah batasan 0,05, maka hipotesis diterima. Data ini menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian Hipotesis Mediasi

Adapun hasil pengujian hipotesis dapat ditunjukkan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,203	0,203	0,089	2,271	0,023
Motivasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,300	0,292	0,059	5,110	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

1. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,203 dengan nilai t-statistik 2,271 dan p-value 0,023. Karena nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima. Hal ini membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi (perantara).
2. Pengaruh tidak langsung Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,300 dengan nilai t-statistik 5,110 dan p-value 0,000. Mengingat nilai t-statistik tersebut berada di atas 1,96 dan p-value di bawah 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa Motivasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,361, nilai t-statistik sebesar 3,636 yang lebih besar dari 1,96, serta p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Goal-Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke (1968), yang menekankan bahwa pemimpin berperan penting dalam menetapkan tujuan yang jelas, memberikan arahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan tersebut. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, adil, dan komunikatif akan membuat karyawan merasa dihargai dan dilibatkan, sehingga memunculkan perasaan puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja muncul ketika karyawan merasakan kesesuaian antara harapan, peran pemimpin, dan kondisi kerja yang dialami. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Wong & Laschinger (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan autentik mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan kepercayaan dan rasa dihargai. Selain itu, penelitian Setiawan & Sutrisno (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,533, nilai t-statistik sebesar 5,893 yang lebih besar dari 1,96, serta p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui Goal-Setting Theory (Locke, 1968) yang menyatakan bahwa motivasi muncul ketika individu memiliki tujuan yang jelas dan menantang serta mendapatkan umpan balik atas kinerjanya. Motivasi yang kuat, baik intrinsik maupun ekstrinsik, akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.6645>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

semangat dan keterlibatan, sehingga menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan mampu memenuhi kebutuhan psikologisnya, kepuasan kerja pun akan meningkat. Penelitian ini sejalan dengan temuan Rohman & Ratri (2022) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan motivasi ekstrinsik. Selain itu, Manganelli et al. (2022) menegaskan bahwa motivasi yang didasarkan pada kebutuhan otonomi, kompetensi, dan relasi sosial berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat penelitian terdahulu bahwa motivasi kerja merupakan determinan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,563, nilai t-statistik sebesar 4,902 yang lebih besar dari 1,96, serta p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan Goal-Setting Theory, yang menjelaskan bahwa individu yang puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi. Kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, menunjukkan loyalitas, serta memiliki keinginan kuat untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Karyawan yang merasa puas akan lebih fokus, produktif, dan bersedia memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Inuwa (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, loyalitas, dan keterlibatan karyawan. Selain itu, penelitian Sutanto & Putri (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan perilaku kerja positif yang berdampak langsung pada kinerja organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,308, nilai t-statistik sebesar 2,768 yang lebih besar dari 1,96, serta p-value sebesar 0,006 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hasil ini sejalan dengan Goal-Setting Theory, yang menekankan bahwa motivasi berperan sebagai pendorong utama individu dalam mencapai tujuan kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha lebih keras, menetapkan standar kerja yang lebih tinggi, serta menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih besar. Motivasi menjadi energi psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien. Penelitian ini mendukung temuan Bakker & van Wingerden (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja meningkatkan work engagement yang berdampak langsung pada kinerja. Selain itu, penelitian Wijayanti & Saputra (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja, khususnya pada generasi Z, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan empiris bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji mediasi, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,203, nilai t-statistik sebesar 2,271 yang lebih besar dari 1,96, serta p-value sebesar 0,023 yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,300, nilai t-statistik sebesar 5,110, dan p-value sebesar 0,000. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan Goal-Setting Theory, yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang memperkuat pengaruh faktor-faktor motivasional dan kepemimpinan terhadap kinerja. Kepemimpinan yang baik dan motivasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme internal yang menjembatani hubungan tersebut. Hasil penelitian ini mendukung temuan Setiawan & Sutrisno (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Rohman & Ratri (2022) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi dan kinerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi yang penting dalam menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji mediasi, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,300, nilai t-statistik sebesar 5,110 yang lebih besar dari 1,96, serta p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dinyatakan diterima. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan Goal-Setting Theory dan Self-Determination Theory, yang menjelaskan bahwa motivasi kerja yang kuat mampu meningkatkan kepuasan kerja sebagai kondisi psikologis positif, sehingga mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih optimal. Motivasi yang didasarkan pada pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan akan meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan, yang selanjutnya memperkuat komitmen dan usaha karyawan dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme internal yang menjembatani pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bakker & van Wingerden (2023) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Rohman & Ratri (2022) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini memperkuat temuan-temuan sebelumnya dan menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menjelaskan bagaimana motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan IZE Hotel Seminyak. Kepemimpinan yang partisipatif, adil, dan komunikatif serta motivasi kerja yang tinggi terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis sebagai mekanisme penghubung antara faktor kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan di industri perhotelan tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan, penguatan motivasi kerja, dan penciptaan kepuasan kerja yang berkelanjutan. Temuan ini memperkuat relevansi Goal-Setting Theory dalam konteks manajemen sumber daya manusia sektor jasa, serta memberikan implikasi bahwa strategi peningkatan kinerja karyawan perlu diarahkan pada integrasi antara kepemimpinan yang efektif, sistem motivasi yang tepat, dan pengelolaan kepuasan kerja secara konsisten.

Referensi

- [1] I. G. A. S. Widana Yasa, I. W. Suarjana, B. N. K. Putra, and K. Tauhid, "Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada toko bangunan UD. Wijaya Kusuma," *Values*, vol. 3, no. 2, 2024.
- [2] A. Basyid, "Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan," *Jurnal Manajerial dan Bisnis Values*, vol. 4, no. 1, 2023.
- [3] R. Rahmawati and M. R. Sultoni, "Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan," *Values*, vol. 3, no. 2, p. 1652, 2024.
- [4] T. M. L. Makalew, L. F. Tamengkel, and A. Y. Punuindoong, "Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. AKR Land Wenang Golf Manado," *Productivity*, vol. 2, no. 5, p. 428, 2021.
- [5] A. Setyawan and W. Bagasworo, "Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, serta kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT Bank X Area Jakarta Selatan)," *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, vol. 6, no. 1, pp. 31–37, 2020.
- [6] E. Rosmiati, M. Sova, I. E. S. Yanuar, and Y. P. B. Rajagukguk, "Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Arya Meika Trans," *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, vol. 2, no. 5, p. 112, 2021.
- [7] D. O. Alexander and R. Maulana, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Grand Hawaii Hotel Pekanbaru," *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, vol. 5, no. 2, pp. 844–864, 2025.
- [8] R. K. Ardhan, M. A. Khan, and E. Bukhari, "Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi," *Jurnal Riset Ilmiah*, vol. 2, no. 9, pp. 3993–4014, 2025.
- [9] C. C. Fatin and Yanuar, "Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja," *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, vol. 7, no. 1, pp. 53–63, 2025.
- [10] Fenny and A. Setyawan, "Peran kepuasan kerja dalam pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan UMKM Batam," *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA*, vol. 8, no. 1, pp. 372–380, 2024.
- [11] D. Firmansyah and R. Hidayat, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Syntronic Indonesia," *JHIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, vol. 6, no. 3, pp. 1474–1477, 2023.

- [12] M. F. Hakim, "Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja," Repository STIE Indonesia (STEI) Jakarta, 2021.
- [13] M. F. Hakim, "Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja," Repository STIE Indonesia (STEI) Jakarta, 2021.
- [14] M. Hakim and A. Mulyapradana, "Pengaruh penggunaan media daring dan motivasi belajar terhadap kepuasan mahasiswa pada saat pandemi Covid-19," *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, vol. 4, no. 2, 2020.
- [15] J. S. Hasibuan and B. Silvy, "Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Mewah Indah Jaya Binjai," *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, vol. 2, no. 1, pp. 134–147, 2019.
- [16] M. Khoirunisa, "Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan," *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 2023.
- [17] D. Kotapalembang and K. R. Sari, "Pengaruh lingkungan kerja, stres kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dan turnover intention karyawan Hotel Grand Kuta Syariah," *Jurnal Manajemen dan Perhotelan*, n.d.
- [18] K. I. Meutia and B. Narpati, "Kontribusi beban kerja dan insentif terhadap kepuasan kerja karyawan," *Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma*, vol. 5, 2021.
- [19] H. Mulang, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan," *YUME: Journal of Management*, vol. 5, no. 3, pp. 373–388, 2022.
- [20] A. Mulyapradana, M. Hakim, A. D. Anjarini, A. Elshifa, and S. T. Huda, "Implementation of the academic information system (SIKAD) and quality of academic services on user satisfaction," in *Proc. 2nd Int. Conf. Innovation in Social Sciences Education and Engineering*, 2021.
- [21] U. Nabila, D. Riskarini, and D. Kurniawati, "Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan," *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Pancasila*, vol. 5, no. 1, pp. 43–56, 2025.
- [22] R. Ramadhan, E. Irdhayanti, and M. Mufrihah, "Pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening," in *Manajemen Business Innovation Conference (MBIC)*, vol. 7, pp. 796–805, 2024.
- [23] I. P. D. Riady, "Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan," Disertasi, Universitas Mahasaraswati Denpasar, 2025.
- [24] S. Riyadi, "Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 13, no. 1, pp. 40–45, 2011.
- [25] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 20th ed. Harlow: Pearson Education, 2023.
- [26] A. A. D. Widyani and I. W. A. P. Putra, "Pengaruh rekrutmen dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan," *Jurnal Widya Manajemen*, vol. 2, no. 1, pp. 80–88, 2020.
- [27] I. Yoga and M. Astina, "Pengaruh motivasi, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan," Disertasi, Universitas Mahasaraswati Denpasar, 2023.