
**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI *VARIABEL
INTERVENING***

(Studi Kasus : PT. Samhe Xiecai Indonesia)

Ahmad Sukma Amrul Mukmin¹, Deny Andesta², Elly ismiyah³
Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Muhammadiyah Gresik
Jl. Sumatera 101 GKB, Gresik 61121, Indonesia
e-mail : sukmajoe13@gmail.com¹

ABSTRAK

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan suatu perusahaan juga menjadi penunjang atas kemauan dari suatu perusahaan. Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepemimpinan dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan dari suatu organisasi atau perusahaan dari berbagai bidang. Membangun kepuasan kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci suatu kepuasan kerja karyawan, sehingga kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja organisasi secara keseluruhan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya yang dilakukan pada PT. Samxe Xiecai. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melainkan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel penghubungnya.

Kata kunci : *variabel intervening*, motivasi kerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan

ABSTRACT (B.Inggris, 150-200 kata) 10 pt

Human resources have an important role for the effectiveness of the activities of a company as well as being a supporter of the will of a company. Work Motivation, Career Development and Leadership can affect the Job Satisfaction of employees of an organization or company from various fields. Building effective and targeted job satisfaction is the key to employee job satisfaction, so that high job satisfaction will affect the overall job satisfaction of the organization. The purpose of this study was to determine the effect of work motivation and leadership style on employee performance through job satisfaction as an intervening variable which was carried out at PT. Samxe Xiecai. The results of this study indicate that leadership style has no effect on employee job satisfaction but affects employee performance, work motivation affects job satisfaction and employee performance, job satisfaction affects employee performance. Meanwhile, simultaneously, employee performance is not influenced by leadership style and motivation through job satisfaction as the connecting variable.

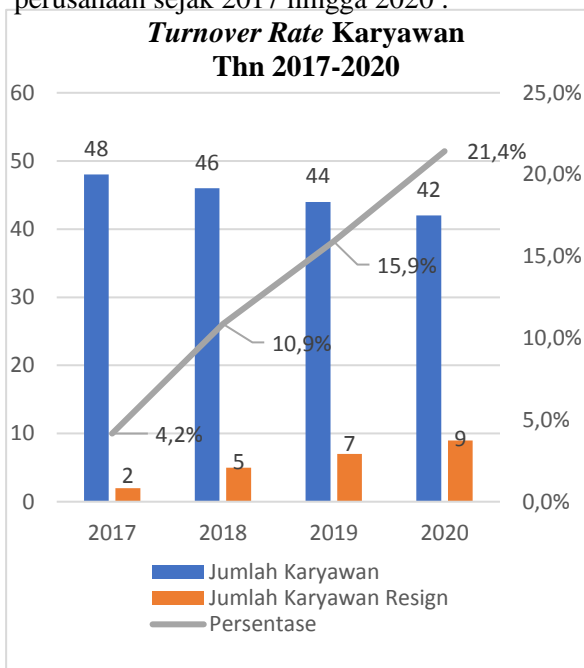
Keywords : *intervening variables, work motivation, job satisfaction, leadership style, employee performance*

Jejak Artikel

Upload Artikel : 20 Maret 2022
Revisi : 25 Maret 2022
Publish : 15 April 2022

1. PENDAHULUAN

PT Samhe Xiecai Indonesia adalah perusahaan asing asal Guangzhou China yang berdiri sejak tahun 2017, perusahaan ini bergerak dalam bidang industri *Footwear Cutting Dies* (alat pemotong bahan sepatu) yang berlokasi di Jln. Jimbaran Wetan Nomor 12 Wonoayu Sidoarjo. Menurut kepala personalia PT Samhe Xiecai Indonesia (Huang, 2021) seluruh karyawan dalam perusahaan ini adalah cikal bakal dari kesuksesan perusahaan, namun saat ini perusahaan tengah mengalami beberapa masalah pengelolaan sumber daya manusia, yaitu angka *resign* yang semakin bertambah sejak tahun 2017 hingga tahun 2020. Berikut merupakan data *resign* karyawan yang dialami perusahaan sejak 2017 hingga 2020 :



Sumber : Laporan Personalia 2017-2020 PT Samhe Xiecai Indonesia

Gambar 1 Turnover rate karyawan PT. Samhe Xiecai Indonesia

Berdasarkan gambar 1 menunjukkan bahwa tingkat *resign* karyawan pada PT. Samhe Xiecai Indonesia cenderung meningkat tiap tahunnya dengan total karyawan pada tahun 2017 sebanyak 48 orang dan jumlah *resign* sebanyak 2 orang, pada tahun 2018 total karyawan sebanyak 46 orang dengan jumlah karyawan *resign* sebanyak 5 orang, pada tahun 2019 total karyawan sebanyak 44 orang dengan total karyawan *resign* sebanyak 7 orang, di tahun 2020 terdapat 9 orang *resign* dengan total karyawan 42 orang. Hal tersebut kemungkinan terjadi karena ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan sehingga memengaruhi motivasi kerja karyawan yang berdampak pada kepuasan

kerja karyawan. Selain itu, *Turnover rate* tinggi berdampak negatif bagi moral pegawai yang masih bekerja di perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang keluar, makin membuat karyawan yang tersisa resah, tak bersemangat dan mendorong mereka untuk ikut mencari peluang yang lebih baik diperusahaan lain, Produktivitas perusahaan juga akan menurun, karena dalam mencari pengganti karyawan baru yang *resign* tentunya akan memerlukan banyak waktu sehingga akan membuat tingkat produktivitas karyawan lain menurun karena terbebaskan oleh pekerjaan karyawan yang *resign* dan berdampak terhadap keuntungan perusahaan. menurunnya tingkat produktivitas perusahaan akan memengaruhi keuntungan atau laba perusahaan. Akan ada banyak pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan dengan baik, angka penjualan yang merosot, dan akhirnya akan berdampak pada finansial perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2011) indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan *labour turn over*, tingkat ketidakhadiran (absen) kerja, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Tingginya tingkat *labour turn over* akan menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan bisa membuat perusahaan frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring karyawan pada akhirnya ternyata menjadi sia - sia karna karyawan yang telah direkrut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain. Menurut personalia PT Samhe Xiecai Indonesia (Huang, 2021) di tahun 2020 terjadi penurunan pencapaian target produksi yang terjadi pada kuartal satu hingga kuartal empat. Berikut merupakan data pencapaian target produksi selama tahun 2020 :

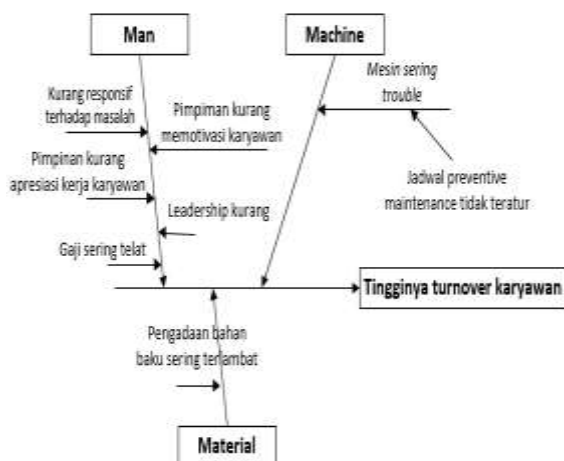


Sumber : Laporan Personalia 2017-2020 PT Samhe Xiecai Indonesia

Gambar 2 Persentase Pencapaian Target Produksi Tahun 2020

Berdasarkan gambar 2 dapat diketahui bahwa tiap tahun target perusahaan selalu meningkat dikarenakan komitmen perusahaan dalam meningkatkan efektifitas dan peningkatan produktivitas perusahaan menurut kepala

personalia PT. Samhe Xiecai Indonesia (Supristiono, 2021). Namun kenyataannya proses produksi perusahaan pada tahun 2020 tidak sesuai target, Gambar 2 menunjukkan jumlah *order* sebanyak 4.872pcs dengan persentase realisasi untuk triwulan pertama pada tahun 2020 sebesar 94.68%, pada triwulan terjadi kenaikan *order* dengan total *order* sebanyak 6.547pcs sunamun terjadi penurunan persentasi realisasi target sebesar 5.86% sehingga menjadi sebesar 88.82%, pada triwulan ketiga pun penurunan terus meningkat sebesar 6.46% dengan persentase realisasi sebesar 82.36% dengan total *order* sebanyak 8.289pcs. Pada triwulan empat penurunan tingkat target produksi semakin tinggi sebesar 8.06% dengan persentase realisasi sebesar 74.30% dan total *order* sebanyak 10.356pcs. Hal tersebut sangat berdampak terhadap produktivitas dan finansial perusahaan. Berikut merupakan identifikasi penyebab masalah *turnover* yang terjadi pada PT. Samhe Xiecai Indonesia.



Gambar 3 identifikasi masalah penyebab tingginya turnover karyawan

Berdasarkan informasi dari diagram tulang ikan yang didapat dari proses wawancara diatas terdapat tiga *problem statement* yang menjelaskan tentang penyebab tingginya *turnover* karyawan yaitu dari kondisi mesin produksinya sering *trouble* yang disebabkan karena tidak ada jadwal tetap untuk maintenance mesin, sedangkan dari pengadaan bahan bakunya pun sering terlambat sehingga jika ada *delay* dalam pengadaan bahan baku pekerja pun diliburkan dan tidak menerima gaji. Namun dalam tiga *problem statement* tersebut faktor manusia yang mendominasi tingginya *turnover* karyawan antara lain pimpinan kurang mengapresiasi kerja karyawan, pimpinan kurang memotivasi karyawan, *leadership* kurang atau acuh tak acuh, pemberian gaji juga sering

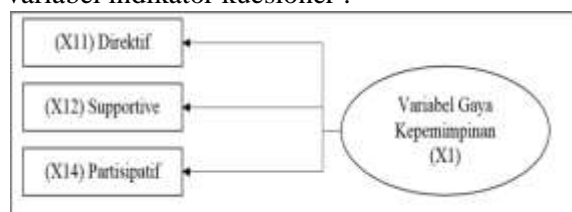
terlambat. Berdasarkan uraian diatas dan juga gejala yang terjadi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Samhe Xiecai Indonesia” yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya yang dilakukan pada PT. Samxe Xiecai.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian ini bertujuan untuk memudahkan dalam melakukan penelitian sehingga penelitian yang dilakukan dapat terstruktur dengan baik. Agar di dalam penyusunan didapatkan data yang objektif dan ilmiah, maka diperlukan cara atau langkah-langkah tertentu yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam menyelidiki dan membahas persoalan yang dihadapi.

Objek pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Samhe Xiecai Indonesia. Langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan penelitian pada penelitian ini diawali dengan mengidentifikasi masalah, studi lapangan, studi literatur, perumusan masalah, menentukan tujuan penelitian, pengumpulan data, pengolahan data, Analisis dan interpretasi, serta kesimpulan dan saran.

Pada tahap pengumpulan data ini, data langsung diperoleh dari objek penelitian berupa hasil pengisian kuesioner dari responden mengenai motivasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan pekerja yang berdampak terhadap kinerja karyawan. Kuesioner dalam penelitian ini dirancang menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu Marihot (2002), Hasibuan (2014) dan dharma (2003). Pernyataan atau instrumen variabel gaya kepemimpinan dimodifikasi dari instrumen penelitian yang digunakan oleh marihot (2002) dalam prasetyo (2014), instrumen variabel motivasi dimodifikasi dari instrumen yang digunakan dalam penelitian Hasibuan (2014) dalam Zamroni (2015), Instumen dalam variabel kepuasan kerja dimodifikasi dari instrumen yang digunakan oleh marihot (2002) dalam prasetyo (2014) serta inidstumen dalam variabel kinerja karyawan diperoleh dengan memodifikasi pada instrumen yang digunakan leh Dharma (2003) dalam prasetyo (2014). Berikut merupakan variabel indikator kuesioner :



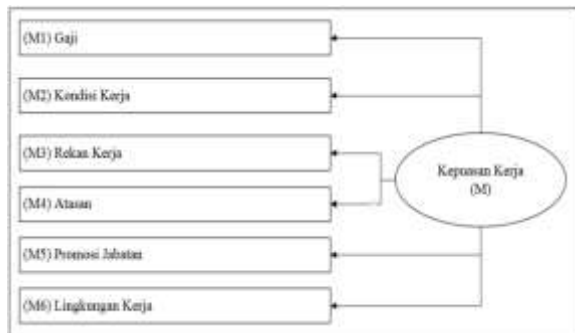
Sumber : Marihot (2002)

Gambar 4 Indikator Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan



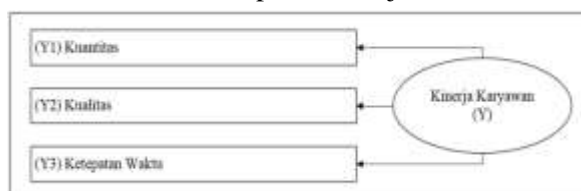
Sumber : Hasibuan (2014)

Gambar 5 Indikator Kuesioner Variabel Motivasi



Sumber : Marihot (2002)

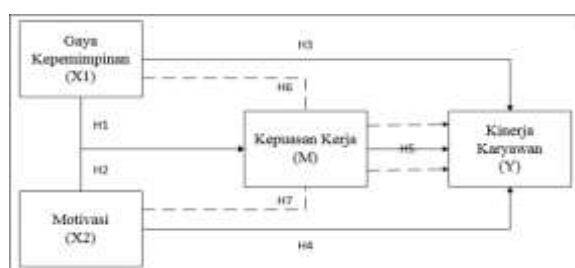
Gambar 6 Indikator Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja



Sumber : Dharma (2003)

Gambar 7 Indikator Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan

Pernyataan-pernyataan atau instrumen dalam setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini disusun oleh peneliti bersama manajemen perusahaan dengan mengacu pada indikator penelitian dan dengan memodifikasi dari penelitian yang sudah ada. Selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan uji asumsi klasik serta uji hipotesis. Berikut merupakan kerangka penelitian pada penelitian ini :



Gambar 8 Kerangka Penelitian

Keterangan dari gambar diatas :

X1 = Variabel Bebas

X2 = Variabel Bebas

M = Variabel *Intervening*

→ = Pengaruh variabel X ke variabel Y

----- = Pengaruh variabel X ke variabel Y dengan variabel M sebagai perantara

H1 = Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2 = Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H3 = Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 = Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 = Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan Terhadap kinerja karyawan.

H6 = Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*.

H7 = Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data hasil kuesioner untuk penilaian variabel motivasi, variabel gaya kepemimpinan, variabel kepuasan kerja, dan variabel kinerja karyawan maka dilakukan pengujian validitas data dari pertanyaan pertama hingga pertanyaan terakhir dengan menggunakan persamaan korelasi persamaan *product moment* (Pearson) karena terdapat variabel interval yang diukur berdasarkan skala likert skala datanya interval dan rasio. Berikut merupakan hasil uji validitas tiap variabel :

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Pearson Correlation	R tabel	Keterangan.
-----	---------------------	---------	-------------

GK.01	0.3972	0.3044	Valid
GK.02	0.3329	0.3044	Valid
GK.03	0.4839	0.3044	Valid
GK.04	0.3846	0.3044	Valid
GK.05	0.4327	0.3044	Valid
GK.06	0.3601	0.3044	Valid
GK.07	0.4082	0.3044	Valid
GK.08	0.4461	0.3044	Valid
GK.09	0.3384	0.3044	Valid
GK.10	0.6321	0.3044	Valid
GK.11	0.3844	0.3044	Valid
GK.12	0.3501	0.3044	Valid
GK.13	0.3367	0.3044	Valid
GK.14	0.4030	0.3044	Valid
GK.15	0.4302	0.3044	Valid
GK.16	0.5515	0.3044	Valid
GK.17	0.3223	0.3044	Valid
GK.18	0.0651	0.3044	Tidak Valid

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas terhadap variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari 18 butir pernyataan dapat diketahui bahwa terdapat 1 butir pertanyaan yang tidak valid yaitu pertanyaan nomor 18 karena r tabel lebih besar dari nilai korelasi *pearson*, maka pertanyaan tersebut dieliminasi atau dihilangkan sehingga dalam indikator kuesioner gaya kepemimpinan terdapat 17 pertanyaan valid.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi

No.	<i>Pearson Correlation</i>	R tabel	Keterangan.
Mot.01	0.3602	0.3044	Valid
Mot.02	0.6960	0.3044	Valid
Mot.03	0.3154	0.3044	Valid
Mot.04	0.6100	0.3044	Valid
Mot.05	0.6062	0.3044	Valid
Mot.06	0.4498	0.3044	Valid
Mot.07	0.4262	0.3044	Valid
Mot.08	0.4513	0.3044	Valid
Mot.09	0.4382	0.3044	Valid
Mot.10	0.3158	0.3044	Valid
Mot.11	0.4913	0.3044	Valid
Mot.12	0.3762	0.3044	Valid
Mot.13	0.3474	0.3044	Valid
Mot.14	0.3433	0.3044	Valid
Mot.15	0.4390	0.3044	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas terhadap variabel motivasi yang terdiri dari 15 butir pertanyaan dapat diketahui bahwa semua data valid karena r tabel lebih kecil dari nilai korelasi *pearson*.

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan

No	<i>Pearson Correlation</i>	R tabel	Keterangan
Kep.01	0.3716	0.3044	Valid
Kep.02	0.4880	0.3044	Valid
Kep.03	0.4081	0.3044	Valid
Kep.04	0.3629	0.3044	Valid
Kep.05	0.4489	0.3044	Valid
Kep.06	0.4101	0.3044	Valid
Kep.07	0.4141	0.3044	Valid
Kep.08	0.4215	0.3044	Valid
Kep.09	0.5309	0.3044	Valid
Kep.10	0.5806	0.3044	Valid
Kep.11	0.3528	0.3044	Valid
Kep.12	0.0559	0.3044	Tidak Valid
Kep.13	0.4227	0.3044	Valid
Kep.14	0.3736	0.3044	Valid
Kep.15	0.3463	0.3044	Valid
Kep.16	0.3410	0.3044	Valid
Kep.17	0.3311	0.3044	Valid
Kep.18	0.3413	0.3044	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas terhadap variabel kepuasan yang terdiri dari 18 butir pernyataan dapat diketahui bahwa terdapat 1 butir pertanyaan yang tidak valid yaitu pertanyaan nomor 12 karena r tabel lebih besar dari nilai korelasi *pearson*, maka pertanyaan tersebut dieliminasi atau dihilangkan sehingga dalam indikator kuesioner gaya kepemimpinan terdapat 17 pertanyaan valid.

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Karyawan

No.	<i>Pearson Correlation</i>	R tabel	Keterangan.
Kin.01	0.5966	0.3044	Valid
Kin.02	0.4458	0.3044	Valid
Kin.03	0.3499	0.3044	Valid
Kin.04	0.4467	0.3044	Valid
Kin.05	0.3278	0.3044	Valid
Kin.06	0.4213	0.3044	Valid
Kin.07	0.4795	0.3044	Valid
Kin.08	0.6057	0.3044	Valid
Kin.09	0.4557	0.3044	Valid
Kin.10	0.3413	0.3044	Valid
Kin.11	0.3616	0.3044	Valid
Kin.12	0.4960	0.3044	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas terhadap variabel kinerja karyawan yang terdiri dari 12 butir pertanyaan dapat diketahui bahwa semua data valid karena r tabel lebih kecil dari nilai korelasi *pearson*.

Tabel 5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Ket.
Gaya Kepemimpinan	0.689	Reliabel
Motivasi	0.716	Reliabel
Kepuasan	0.689	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.628	Reliabel

Dari hasil pengujian uji reliabilitas di atas dapat diketahui nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel. Nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan diatas 0.60, sehingga dapat disimpulkan variabel yang digunakan reliabel. Untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi setiap variabel yang diperoleh memiliki ketepatan dalam konsistensi. Terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik. Menurut Ghazali (2011: 105-166) uji asumsi klasik terdiri dari uji, Multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas dan uji linearitas.

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Berikut merupakan hasil uji Multikolinieritas:

Tabel 6 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Ket.
Gaya Kepemimpinan	0.728	1.374	Bebas Multikolinieritas
Motivasi	0.825	1.364	Bebas Multikolinieritas
Kepuasan	0.733	1.212	Bebas Multikolinieritas

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai tolerance kurang dari 0.1 dan VIF tidak lebih dari 10 maka tidak ada multikolinieritas antar variabel dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya dilakukan uji heteroskedastisitas Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, yaitu dengan membandingkan signifikansi setiap variabel independen dengan tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 0,05 atau 5%.

Tabel 7 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.992	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Motivasi	0.692	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Kepuasan	0.526	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas melalui uji glejser dapat diketahui bahwa nilai signifikansi setiap variabel independen berada di atas atau lebih tinggi dibandingkan dengan nilai signifikansi yang digunakan yaitu 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel independen yang digunakan pada penelitian ini. Selanjutnya dilakukan uji autokorelasi, Menurut Suliyanto (2011) uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diuraikan menurut waktu (*times-series*) atau ruang (*cross section*).

Tabel 8 Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Sq	Adj R Sq	Std. Error of the Estimate	Durbin - Watson
1	.492 ^a	.242	.182	4.981	1.426
a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepuasan, Gaya Kepemimpinan					
b. Dependent Variable: Kinerja					

Berdasarkan hasil tabel diatas, diketahui dalam model 1 *Durbin-Watson* adalah sebesar 1,426. Hal tersebut menunjukkan bahwa $1.3573 < 1.426 < 1.6617$ maka tidak ada keputusan untuk uji autokorelasi. Sehingga perlu dilakukan *run test* untuk mengetahui lebih lanjut apakah terdapat gejala autokorelasi, berikut merupakan data *run test* SPSS :

Tabel 9 Hasil Uji Run Test

Runs Test	
	Unstandardized Residual
Test Value ^a	.26790
Cases < Test Value	21
Cases >= Test Value	21
Total Cases	42
Number of Runs	18
Z	-1.094
Asymp. Sig. (2-tailed)	.274
a. Median	

Berdasarkan data hasil SPSS terhadap *runs test* diketahui bahwa nilai sig (2-tailed) sebesar 0.274, maka tidak terdapat gejala autokorelasi sehingga analisis regresi linear dapat dilanjutkan. Selain uji autokorelasi dilakukan juga uji korelasi pearson dengan bantuan *software* SPSS 24, berikut merupakan hasil uji korelasi antar variabel :

Tabel 10 Hasil uji korelasi pearson

Model	Nilai R	Sig	Keterangan
Kep*GK	0.364	0.018	Korelasi Cukup
Kep*Mot	0.355	0.021	Korelasi Cukup
Kin*GK	0.373	0.015	Korelasi Cukup
Kin*Mot	0.412	0.007	Korelasi Cukup
Kin*Kep	0.027	0.864	Korelasi Cukup

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang cukup antar variabel dengan nilai 0.25 – 0.50. Selanjutnya dilakukan uji normalitas, Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat distribusi normal antara variabel terikat dan variabel bebas. Apabila distribusi data normal atau mendekati normal, berarti model regresi adalah baik. Apabila hasilnya menunjukkan nilai probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variabel terdistribusi normal. Berikut merupakan hasil uji normalitas :

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		GK	Kep	Kin	Mot
N		42	42	42	42
Normal	Mean	64.88	63.36	43.14	56.95
	Std. Deviation	6.722	7.281	5.506	7.116
Most Extreme Differences	Absolute	.136	.071	.092	.108
	Positive	.136	.071	.087	.108
	Negative	-.097	-.069	-.092	-.061
Test Statistic		.136	.071	.092	.108
Asymp. Sig. (2-tailed)		.050 ^c	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.					
b. Calculated from data.					
c. Lilliefors Significance Correction.					
d. This is a lower bound of the true significance.					

Dari data output SPSS di atas dapat dilihat bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar lebih besar atau sama dengan 0,05, sehingga data dapat dikatakan berdistribusi normal. Uji linearitas perlu dilakukan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Untuk menentukan terjadi linearitas atau tidak adalah dengan cara melihat kolom Sig. pada baris *Linearity* di *Anova Table*,

jika nilainya < 0,05 maka bersifat linear sehingga dapat disimpulkan memenuhi syarat linearitas.

Tabel 11 Hasil Uji Linearitas

Model	Harga F		Sig	Ket
	Hitung	Tabel		
Kep*GK	1.241	2.84	0.317	Linear
Kep*Mot	1.269	2.84	0.300	Linear
Kin*GK	1.143	2.84	0.374	Linear
Kin*Mot	1.878	2.84	0.098	Linear
Kin*Kep	1.041	2.84	0.464	Linear

Uji linearitas untuk menentukan apakah masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat mempunyai hubungan linear. Uji linieritas dengan menggunakan membandingkan uji F dengan tabel F. Selanjutnya harga F yang diperoleh dikonsultasikan dengan harga F tabel. Jika harga $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat bersifat linier. Sebaliknya, jika harga $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat tidak linier. Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai sig. > 0.05, berarti tidak terdapat perbedaan kelinieran antar variabel. Ini menunjukkan bahwa data tiap variabel linear.

Dalam penelitian ini dilakukan uji hipotesis secara parsial (H1, H2, H3, H4, dan H5) dilakukan menggunakan uji-z karena sampel lebih dari 30 responden, sedangkan Analisis jalur dan uji sobel digunakan untuk menguji hipotesis secara simultan (H6 dan H7) yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel *intervening*) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut merupakan hasil uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini dengan variabel bebas yaitu motivasi pekerja, kepuasan, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan:

Tabel 12 Hasil Uji Hipotesis secara parsial

Model	Signifikasi	Keterangan
Kep*GK	0.219	Ho Diterima
Kep*Mot	0.000	Ho Ditolak
Kin*GK	0.000	Ho Ditolak
Kin*Mot	0.000	Ho Ditolak
Kin*Kep	0.000	Ho Ditolak

Untuk menguji pengaruh langsung dari hipotesis, digunakan uji z, dengan membandingkan z tabel dan z hitung juga dengan membandingkan nilai probabilitas (sig) variabel yang bersangkutan dengan taraf

signifikansi 0,05. Jika nilai sig < 0,05, maka Ho ditolak dan Ha didukung yang berarti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Selain itu dilakukan juga uji hipotesis secara simultan untuk mengetahui apakah variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dan untuk mengetahui secara simultan apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Berikut merupakan uji hipotesis simultan (H6 dan H7) dalam penelitian ini :

Tabel 13 Hasil Uji Hipotesis secara parsial

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Harga R dan r ²		Harga t		Sig.
		B	Std. Error	R	R square	t hitung	t tabel	
1	(Constant)	37.796	10.406	0.3	0.1	3.632	1.68	0.001
	GK	0.394	0.160	.64	.32	2.469	19	0.018

a. Dependent Variable: Kepuasan

Berdasarkan hasil dari perhitungan SPSS di atas, maka persamaan regresi pertama yaitu :
 $Kep = 0.394GK + 37.796$
 Sedangkan untuk *output* hasil SPSS persamaan regresi kedua yaitu :

Tabel 14 Ringkasan Hasil Uji Regresi GK*Kep*Kin

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Harga R dan r ²		Harga t		Sig.
		B	Std. Error	R	R square	t hitung	t tabel	
1	(Constant)	26.896	9.083	0.391	0.152	2.961	1.6819	0.005
	Gaya Kepemimpinan	0.343	0.130			2.643		0.012
	Kepuasan	-0.094	0.120			-.789		0.435

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil dari perhitungan SPSS di atas, maka persamaan regresi pertama yaitu :
 $Kin = 0.343GK + (-0.094Kep) + 26.896$

Hasil *output* SPSS memberikan nilai *Unstandardized beta* Gaya Kepemimpinan pada persamaan (1) sebesar 0.394 dan signifikansi 0.018 yang berarti gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja. Nilai koefisien *unstandardized beta* 0,394 merupakan nilai *path* atau p2. Pada *output* SPSS persamaan regresi (2) nilai *unstandardized beta* untuk gaya kepemimpinan 0,343 dan kepuasan kerja -0.094.

Nilai *unstandardized* beta gaya kepemimpinan 0,343 merupakan nilai jalur path p1 dan kepuasan kerja sebesar (-0,093) merupakan nilai jalur path p3.

$$P1 = 0.343; \quad P2 = 0.394; \quad P3 = -0.094$$

$$e1 = \sqrt{1 - 0.132} = \sqrt{0.868} = 0.93167$$

$$e2 = \sqrt{1 - 0.152} = \sqrt{0.848} = 0.92087$$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari gaya kepemimpinan ke kepuasan kerja (sebagai *intervening*) lalu kemudian ke kinerja karyawan. Perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$p1 = 0.343$$

$$p2 \times p3 = -0.03664 +$$

$$p1 + (p2 \times p3) = 0.30636$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui besarnya pengaruh antar variabel baik pengaruh langsung, tak langsung maupun pengaruh total. Pengaruh mediasi (pengaruh tak langsung) yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien (p2 x p3) signifikan atau tidak diuji dengan menggunakan *sobel test* sebagai berikut :

Mencari standard error dari koefisien *indirect effect* (Sp2p3) Sp2p3 =

$$= \sqrt{p3^2 sp2^2 + p2^2 sp3^2 + sp2^2 sp3^2}$$

$$= \sqrt{(-0.093)^2 (0.160)^2 + (0.394)^2 (0.120)^2 + (0.160)^2 (0.120)^2}$$

$$= \sqrt{((0.00864) (0.0256) + ((0.155236)(0.0144) + ((0.0256)(0.0144))}$$

$$= \sqrt{0.000221184 + 0.0022353984 + 0.00036864}$$

$$= \sqrt{0.0028252224}$$

$$= 0.0531528$$

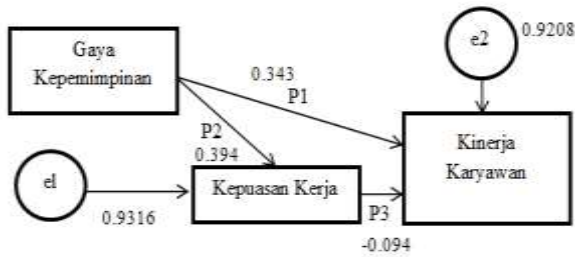
Berdasarkan hasil Sp2p3 di atas dapat dihitung nilai t statistik atau nilai t hitungnya, yaitu dengan cara :

$$= \frac{p2p3}{sp2sp3}$$

$$= \frac{-0.03664}{0.0531528}$$

$$= -0.6893$$

Oleh karena nilai t hitung = -0.689333 lebih kecil dari nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,6819 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi -0.03664 signifikan yang berarti tidak terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis keenam tidak dapat diterima. Berikut merupakan Analisis jalur untuk hipotesis simultan GK*Kep*Kin :



Gambar 9 Analisis jalur Hipotesis GK*Kep*Kin

Berdasarkan analisis jalur terhadap hipotesis 6 tersebut diketahui pengaruh langsung yang diberikan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.343, sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah perkalian antara nilai beta gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan nilai beta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu $0.394 \times (-0.093) = -0.03664$, maka pengaruh total yang diberikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu $0.343 + (-0.03664) = 0.30636$. Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0.343 Dan pengaruh tidak langsung sebesar -0.03664 Yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung variabel gaya kepemimpinan melalui kepuasan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *intervening* tidak memediasi antara variabel *independen* terhadap variabel *dependen*.

Perhitungan hipotesis simultan juga dilakukan untuk Hipotesis 7 dengan variabel Mot*Kep*Kin. persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Persamaan tersebut yaitu :

$$(1) \text{Kep} = a + a\text{Mot} + e1$$

$$(2) \text{Kin} = a + c\text{Mot} + b\text{Kep} + e2$$

Hasil *output* regresi pertama (1) :

Tabel 15 Ringkasan Hasil Uji Regresi Mot*Kep

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Harga R dan r ²		Harga t		Sig.
		B	Std. Error	R	R square	t hitung	t tabel	
1	(Constant)	42.6749	8.680	0.355	0.126	4.917	1.6819	0.000
	Motivasi	0.363	0.151			2.400		0.021

a. Dependent Variable: Kepuasan

Persamaan regresi yang terbentuk dari data diatas adalah :

$$\text{Kep} = 0.363\text{Mot} + 42.6749$$

Sedangkan persamaan regresi (2) diperoleh :

Tabel 16 Ringkasan Hasil Uji Regresi Mot*Kep*Kin

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Harga R dan r ²		Harga t		Sig.
		B	Std. Error	R	R square	t hitung	t tabel	
1	(Constant)	26.896	9.083	0.391	0.152	2.961	1.6819	0.005
	Motivasi	0.343	0.130			2.643		0.012
	Kepuasan	-0.094	0.120			-0.789		0.435

a. Dependent Variable: Kinerja

Persamaan regresi yang terbentuk dari data diatas adalah :

$$\text{Kin} = 0.343\text{Mot} + (-0.094)\text{Kep} + 26.896$$

Hasil *output* SPSS memberikan nilai *Unstandardized beta* motivasi pada persamaan (1) sebesar 0.363 dan signifikansi 0.021 yang berarti motivasi mempengaruhi kepuasan kerja. Nilai koefisien *unstandardized beta* 0,363 merupakan nilai *path* atau p2. Pada output SPSS persamaan regresi (2) nilai *unstandardized beta* untuk motivasi 0,343 dan kepuasan kerja -0.094. Nilai *unstandardized beta* motivasi 0,343 merupakan nilai jalur path p1 dan kepuasan kerja sebesar (-0,094) merupakan nilai jalur path p3. $P1 = 0.343$; $P2 = 0.363$; $P3 = -0.094$
 $e1 = \sqrt{1 - 0.126} = \sqrt{0.874} = 0.93466$
 $e2 = \sqrt{1 - 0.152} = \sqrt{0.848} = 0.92087$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari motivasi ke kepuasan kerja (sebagai *intervening*) lalu kemudian ke kinerja karyawan. Perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$p1 = 0.343$$

$$p2 \times p3 = -0.034122 +$$

$$p1 + (p2 \times p3) = 0.308878$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui besarnya pengaruh antar variabel baik pengaruh langsung, tak langsung maupun pengaruh total. Pengaruh mediasi (pengaruh tak langsung) yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien (p2 x p3) signifikan atau tidak diuji dengan menggunakan sobel test sebagai berikut :

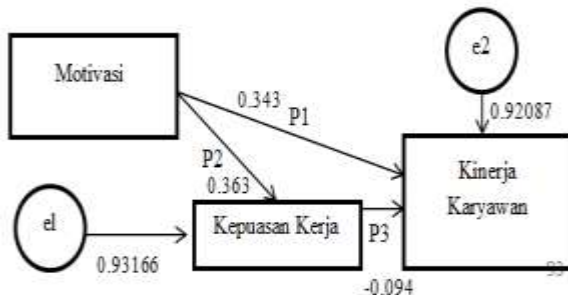
Mencari standard error dari koefisien indirect effect (Sp2p3) $Sp_{2p3} =$

$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{p^2 sp^2 + p^2 sp^3 + sp^2 sp^3} \\
 &= \sqrt{(-0.094)^2 (0.151)^2 + (0.363)^2 (0.120)^2 + (0.151)^2 (0.120)^2} \\
 &= \sqrt{(0.008836) (0.022801) + (0.131769) (0.0144) + (0.022801) (0.0144)} \\
 &= \sqrt{(0.000201469636) + (0.0018974736) + (0.0003283344)} \\
 &= \sqrt{(0.002427277636)} \\
 &= 0.049267
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil Sp_{2p3} di atas dapat dihitung nilai t statistik atau nilai t hitungnya, yaitu dengan cara :

$$\begin{aligned}
 &= \frac{p_{2p3}}{sp_{2p3}} \\
 &= \frac{-0.034122}{0.049267} \\
 &= -0.6926
 \end{aligned}$$

Oleh karena nilai t hitung = -0.6926 lebih kecil dari nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,6819 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi - 0.6926 signifikan yang berarti tidak terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa hipotesis ketujuh tidak dapat diterima. Berikut merupakan analisis jalur untuk hipotesis simultan Mot*Kep*Kin :



Berdasarkan analisis jalur terhadap hipotesis 7 tersebut diketahui pengaruh langsung yang diberikan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0.343, sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah perkalian antara nilai beta variabel motivasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai beta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu $0.363 \times (-0.094) = -0.034122$, maka pengaruh total yang diberikan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu $0.343 + (-0.034122) = 0.308878$. Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0.343 Dan pengaruh tidak langsung sebesar -0.034122 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada nilai pengaruh langsung. Hasil ini

menunjukkan bahwa secara tidak langsung motivasi melalui kepuasan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *intervening* tidak memediasi antara variabel *independen* terhadap variabel *dependen*.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data melalui pembuktian ketujuh hipotesis yang diajukan pada penelitian ini mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* (studi pada PT. Samhe Xiecai Indonesia) maka penelitian ini menyimpulkan bahwa dari ketujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tidak semuanya diterima. Kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Samhe Xiecai Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan nilai $-Z_{tabel} < Z_{hitung}$ yaitu $-1.9599 < -1.12396$ namun berkorelasi cukup kuat dengan nilai R sebesar 36.40%.
2. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Samhe Xiecai Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan nilai $-Z_{tabel} > Z_{hitung}$ yaitu $-1.9599 > -15.1736$ dan berkorelasi cukup kuat dengan nilai R sebesar 35.50%.
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Samhe Xiecai Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan nilai $-Z_{tabel} > Z_{hitung}$ yaitu $-1.9599 > -4.03078$ dan berkorelasi cukup kuat dengan nilai R sebesar 37.30%.
4. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Samhe Xiecai Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan nilai $-Z_{tabel} > Z_{hitung}$ yaitu $-1.9599 > -9.06868$ dan berkorelasi cukup kuat dengan nilai R sebesar 41.20%.
5. Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Samhe Xiecai Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan nilai $-Z_{tabel} > Z_{hitung}$ yaitu $-1.9599 > -13.3972$ namun berkorelasi sangat rendah dengan nilai R sebesar 2.7%.
6. Motivasi melalui kepuasan kerja berpengaruh langsung sebesar 0.343 terhadap kinerja karyawan dan berpengaruh tidak langsung sebesar -0.034122 yang berarti bahwa variabel *intervening* tidak berpengaruh antara variabel motivasi dengan kinerja karyawan.

7. Gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh langsung sebesar 0.343 terhadap kinerja karyawan dan berpengaruh tidak langsung sebesar -0.03664 yang berarti bahwa variabel *intervening* tidak berpengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, Agus. (2003). Manajemen Berbasis Sekolah. Jakarta : Depdiknas.
- Ghozali, Imam (2011). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hariandja, Marihot T.E. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan.2014. Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi.Jakarta : Bumi Aksara. Jakarta: Erlangga
- Huang (2021). "Interview of personnel manager PT. Samhe Xiecai Indonesia". Jl. Raya Wonoayu, Jati II, Jimbaran Wetan, Kec. Wonoayu, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61261
- Mangkunegara, Prabu, Anwar. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Suliyanto (2011) uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diuraikan menurut
- Supristiono (2021). "Interview Head Of Personnel PT. Samhe Xiecai Indonesia". Jl. Raya Wonoayu, Jati II, Jimbaran Wetan, Kec. Wonoayu, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61261.