

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN UPAH KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi Kasus pada PT. Reska Multi Usaha Jakarta Area 1B)

Aji Wahyu Rosandi¹, Edi Mulyadi², Erialdy³

Program Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

E-mail Correspondent: edi.mulyadi@unis.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja karyawan dengan upah kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Reska Multi Usaha Jakarta Area 1B. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan model Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) disempurnakan dengan analisis SPSS. Populasi penelitian mencakup 320 karyawan bagian pelayanan, di mana sampel diambil sebanyak 213 responden menggunakan teknik Slovin ($e = 5\%$) dan convenience sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berskala Likert 1-5 yang teruji validitas konvergen, validitas diskriminan (HTMT), serta reliabilitasnya. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($B = 0,215$, $t = 3,112$, $p = 0,002$); (2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($B = 0,298$, $t = 4,521$, $p = 0,000$); (3) Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($B = 0,184$, $t = 2,698$, $p = 0,007$); (4) Upah kerja memediasi secara signifikan pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan ($p = 0,048 < 0,05$), namun tidak memediasi gaya kepemimpinan ($p = 0,209$) dan berpengaruh lemah pada mediasi motivasi kerja ($p = 0,051$); serta (5) Secara simultan seluruh variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($F = 8,533$, $p = 0,000$). Rekomendasi manajerial ditekankan pada penguatan kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan penyesuaian struktur upah berbasis kinerja.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Pengembangan SDM, Upah Kerja, Kinerja Karyawan

Abstract

This study aims to analyze the effect of leadership style, work motivation, and human resource (HR) development on employee performance with wages as a mediating variable at PT. Reska Multi Usaha Jakarta Area 1B. A quantitative approach was employed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) integrated with SPSS analytical procedures. The research population comprised 320 service employees, from which a sample of 213 respondents was drawn using the Slovin formula ($e = 5\%$) and convenience sampling. Data were collected via a 5-point Likert scale questionnaire validated through convergent, discriminant (HTMT), and reliability tests. Hypothesis testing revealed that: (1) Leadership style has a positive and significant direct effect on employee performance ($B = 0.215$, $t = 3.112$, $p = 0.002$); (2) Work motivation has a

positive and significant direct effect on employee performance ($B = 0.298$, $t = 4.521$, $p = 0.000$); (3) HR development significantly impacts employee performance ($B = 0.184$, $t = 2.698$, $p = 0.007$); (4) Wages significantly mediate the effect of HR development on performance ($p = 0.048 < 0.05$), but do not mediate leadership style ($p = 0.209$) and exhibit weak mediation on motivation ($p = 0.051$); and (5) Simultaneously, all independent and mediating variables significantly influence employee performance ($F = 8.533$, $p = 0.000$). Managerial recommendations focus on promoting transformational leadership, cultivating intrinsic motivation, and implementing performance-aligned compensation structures.

Keywords: *Leadership Style, Work Motivation, HR Development, Wages, Employee Performance*

A. Pendahuluan

Manusia merupakan elemen paling vital dan strategis dalam kelangsungan hidup organisasi. Dalam industri jasa transportasi dan pelayanan perkeretaapian yang berkembang pesat, PT. Reska Multi Usaha (KAI Services) dituntut untuk terus menjaga mutu layanan unit operasionalnya, khususnya pada Wilayah Jakarta Area 1B. Keberhasilan operasional lini depan seperti pelayanan katering, kebersihan stasiun dan kereta, serta kenyamanan penumpang sangat tergantung pada efektivitas dan produktivitas kerja para karyawan.

Fenomena di lapangan menunjukkan adanya tantangan pencapaian kinerja karyawan di divisi pelayanan PT. Reska Multi Usaha Jakarta Area 1B. Data internal mengindikasikan keluhan terkait penyesuaian kenaikan gaji tahunan yang dinilai belum sepenuhnya merefleksikan laju inflasi serta kenaikan beban kerja operasional harian. Selain itu, pemberian insentif yang belum merata menimbulkan potensi kesenjangan motivasi antar individu, yang berdampak pada fluktuasi kedisiplinan dan pencapaian target standar pelayanan minimum.

Secara teoretis, kinerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh beragam faktor internal dan eksternal. Gaya kepemimpinan (X1) yang adaptif dan komunikatif sangat dibutuhkan untuk mengarahkan staf operasional. Motivasi kerja (X2) sebagai dorongan intrinsik dan ekstrinsik menjadi penggerak produktivitas karyawan (Robbins & Judge, 2017). Di samping itu, program Pengembangan Sumber Daya Manusia (X3) berupa pelatihan keterampilan dan pembinaan karier memberikan amunisi kompetensi yang diperlukan karyawan. Namun demikian, pemberian upah kerja (Z) sebagai bentuk kompensasi finansial langsung sering kali menjadi variabel penentu yang memediasi efektivitas faktor-faktor manajemen terhadap output kinerja akhir.

Studi literatur terdahulu memperlihatkan temuan empiris yang bervariasi. Penelitian Pawirosumarto et al. (2017) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Efendi et al. (2020) mengonfirmasi kontribusi positif upah dan insentif terhadap kinerja karyawan. Namun, kajian Yulistianto & Mas (2024) serta Thapa (2023) menunjukkan adanya dinamika kompleks saat faktor kompensasi ditempatkan sebagai perantara. Berdasarkan gap fenomena dan teori tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis pengujian langsung dan tidak langsung guna mengevaluasi sejauh mana upah kerja bertindak sebagai

variabel mediasi dalam memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan PT. Reska Multi Usaha Jakarta Area 1B.

B. Metode

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Reska Multi Usaha (KAI Services) Wilayah Jakarta Area 1B yang berlokasi di lingkungan operasional stasiun dan lintas pelayanan Jakarta. Waktu penelitian berlangsung dari bulan Januari hingga Juli 2025. Metode yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif kausal dengan pendekatan survei korelasional.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian pelayanan PT. Reska Multi Usaha Jakarta Area 1B yang terdata sebanyak 320 orang. Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 5% ($e = 0,05$), menghasilkan sampel sebanyak 213 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan convenience sampling, yaitu memilih karyawan bagian pelayanan yang bersedia mengisi kuesioner saat berada di lokasi tugas.

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup berskala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Variabel yang diukur terdiri dari: (1) Gaya Kepemimpinan (X1) dengan indikator pengarahan, pengawasan, komunikasi, dan pengambilan keputusan; (2) Motivasi Kerja (X2) dengan indikator kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri; (3) Pengembangan SDM (X3) dengan indikator pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karier; (4) Upah Kerja (Z) sebagai variabel mediasi dengan indikator kelayakan, keadilan, ketepatan waktu, dan kesesuaian beban kerja; serta (5) Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen dengan indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerja sama.

Analisis data dilakukan menggunakan kombinasi teknik kuantitatif PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) dengan SmartPLS dan analisis regresi linear berganda menggunakan IBM SPSS Statistics 26. Tahapan evaluasi PLS-SEM mencakup: (a) Outer Model (uji validitas konvergen AVE > 0,50, validitas diskriminan HTMT & cross loading, serta reliabilitas komposit & Cronbach's Alpha > 0,70); (b) Inner Model (koefisien R-square, F-square, Q-square predictive relevance, serta Goodness of Fit SRMR < 0,08 & NFI); dan (c) Uji Hipotesis (path coefficient, t-statistics > 1,96, dan p-value < 0,05 via bootstrapping).

C. Hasil dan Pembahasan

1. Profil Karakteristik Responden

Dari total 213 responden karyawan bagian pelayanan PT. Reska Multi Usaha Jakarta Area 1B, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 165 orang (77,5%), sedangkan responden perempuan berjumlah 48 orang (22,5%). Berdasarkan tingkat pendidikan, sebanyak 209 responden (98,1%) berpendidikan SMA/ sederajat, 2 orang (0,9%) berpendidikan S1, dan 2 orang (0,9%) berpendidikan Paket C. Profil ini mencerminkan karakteristik tenaga kerja operasional lini depan pelaksana pelayanan perkeretaapian.

2. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian validitas konvergen menunjukkan seluruh indikator variabel memiliki nilai loading factor > 0,70 (range 0,830 - 0,968). Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh variabel berada di atas ambang batas 0,50, yang membuktikan bahwa konstruk mampu menerangkan lebih dari separuh varians indikatornya. Pengujian reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,70.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Outer Model (Validitas Konvergen dan Reliabilitas)

Variabel Konstruk	Indikator Utama	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Gaya Kepemimpinan (X1)	x1.1 - x1.6 (6 item)	0,739	0,944	0,929
Motivasi Kerja (X2)	x2.1 - x2.5 (5 item)	0,757	0,939	0,920
Pengembangan SDM (X3)	x3.1 - x3.7 (7 item)	0,897	0,984	0,981
Upah Kerja (Z)	z1.1 - z1.6 (6 item)	0,738	0,944	0,929
Kinerja Karyawan (Y)	y0.1 - y0.5 (5 item)	0,834	0,962	0,950

3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model) dan Uji Fit

Evaluasi kelaikan model struktural menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,043 (< 0,08) dan NFI sebesar 0,887 (mendekati 1,00), yang menandakan model penelitian berada dalam kriteria fit. Nilai Koefisien Determinasi R-square untuk variabel Upah Kerja (Z) sebesar 0,457 (45,7%), bermakna bahwa variabilitas upah kerja mampu dijelaskan sebesar 45,7% oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengembangan SDM. Nilai R-square untuk Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,145 (14,5%). Uji Q-square predictive relevance menghasilkan nilai $Q^2_{\text{predict Z}} = 0,418$ dan $Y = 0,089$ (> 0), mengonfirmasi kapasitas prediksi model yang relevan.

4. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Mediasi

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping PLS-SEM dan analisis regresi linier. Rincian nilai estimasi original sample (B), t-statistics, dan p-values disajikan dalam table berikut ini:

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Mediasi (Bootstrapping)

Jalur / Hipotesis	Koefisien (B)	Std. Dev	t-hitung	p-value	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kinerja (Y)	0,215	0,069	3,112	0,002	Signifikan
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	0,298	0,066	4,521	0,000	Signifikan
Pengembangan SDM (X3) -> Kinerja (Y)	0,184	0,068	2,698	0,007	Signifikan
Upah Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0,172	0,075	2,293	0,022	Signifikan
X1 -> Upah (Z) -> Kinerja (Y)	0,025	0,020	1,257	0,209	Tidak Signifikan

X2 -> Upah (Z) -> Kinerja (Y)	0,076	0,039	1,952	0,051	Lemah / Tidak Sig.
X3 -> Upah (Z) -> Kinerja (Y)	0,077	0,039	1,974	0,048	Signifikan

Selain pengujian parsial, hasil analisis ANOVA menunjukkan bahwa secara simultan (bersama-sama) variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Pengembangan SDM, dan Upah Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai $F_{hitung} = 8,533$ dan nilai signifikansi $p = 0,000 (< 0,05)$.

5. Pembahasan Pembuktian Teoretis dan Empiris

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($B = 0,215$, $t = 3,112$, $p = 0,002$). Temuan ini mengonfirmasi Teori Kepemimpinan Path-Goal dan Yukl (2013) bahwa pemimpin yang memberikan pengarahan jelas, pengawasan suportif, dan komunikasi dua arah mampu memotivasi staf bagian pelayanan untuk bekerja sesuai SOP perkeretaapian. Hasil ini sejalan dengan penelitian Pawirosumarto et al. (2017) dan Ridwan (2019).

b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja memberikan kontribusi pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja karyawan ($B = 0,298$, $t = 4,521$, $p = 0,000$). Karyawan operasional yang memiliki dorongan kuat untuk memenuhi kebutuhan ekonomi dan aktualisasi diri terdorong menunjukkan kualitas layanan dan ketepatan waktu yang tinggi. Temuan ini mendukung Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, serta studi Rahayu (2017) dan Arisanti et al. (2019).

c. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($B = 0,184$, $t = 2,698$, $p = 0,007$). Pelatihan pelayanan pelanggan (hospitality training) dan pembekalan teknis terbukti meningkatkan kompetensi kerja staf Reska. Hasil ini memperkuat temuan Rintjap et al. (2021) dan Nissar & Parvaez (2023).

d. Peran Mediasi Upah Kerja

Analisis mediasi mengungkapkan dinamika menarik: Upah kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh Pengembangan SDM terhadap kinerja ($p = 0,048 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang diimbangi dengan penyesuaian tingkat upah/insentif akan menghasilkan lonjakan produktivitas yang nyata. Sebaliknya, upah kerja tidak menjadi variabel mediasi yang signifikan untuk gaya kepemimpinan ($p = 0,209$) dan menunjukkan mediasi yang lemah pada motivasi ($p = 0,051$). Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja berpengaruh langsung secara psikologis terhadap kinerja tanpa harus bergantung pada jalur penyesuaian upah semata. Temuan ini sejalan dengan penelitian Thapa (2023) dan Yulistianto & Mas (2024).

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Reska Multi Usaha Jakarta Area 1B ($B = 0,215$, $p = 0,002$).
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien pengaruh terbesar ($B = 0,298$, $p = 0,000$).
3. Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan ($B = 0,184$, $p = 0,007$).
4. Upah kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($B = 0,172$, $p = 0,022$).
5. Upah kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan ($p = 0,048$), namun tidak memediasi secara signifikan gaya kepemimpinan ($p = 0,209$) dan lemah pada motivasi kerja ($p = 0,051$).
6. Secara simultan, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, pengembangan SDM, dan upah kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($F = 8,533$, $p = 0,000$).

Referensi

Buku

- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.)*. London: Pearson Education.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Boston: Pearson Education.

Jurnal

- Andriani, M., & Widiawati, K. (2017). Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Jurnal Administrasi Kantor*, 5(1), 83-98.
- Arisanti, K. D., Santoso, A., & Wahyuni, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 2(1), 101-118.
- Efendi, R., Lubis, J., & Elvina, E. (2020). Pengaruh Upah Dan Insentif Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Milano Panai Tengah. *Ecobisma. Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 1-11.

- Gopay, R. C., Rumawas, W., & Sambul, S. A. P. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Makassar Mandiri Putra Utama Dealer Mitsubishi. *Productivity*, 2(5), 348–352.
- Marsinah, M., & Hatidah, H. (2022). Pengaruh Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sejahtera Bersama. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(4), 554-566.
- Nissar, A. P., & Parvaez, A. S. (2023). Impact of Training and Development on Organizational Performance: a Mediating Role of Employee Performance. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(6), 1-12.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602-614.
- Rahayu, K. W. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Ekonomia*, 6(1), 177-182.
- Ridwan, M. M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pustakawan Di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. *Pustakaloka*, 11(1), 159-171.
- Rintjap, I. H., Areros, W. A., & Sambul, S. A. (2021). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Permata Finance Tomohon. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(2), 110-118.
- Supriyadi, M. Y., & Feranita, N. V. (2019). Pengaruh Upah dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Multi Bangunan Jember. *Majalah Ilmiah Cahaya Ilmu*, 1(1), 45–52.
- Thapa, R. (2023). The Impact of Compensation towards Employees' Performance: Employees' Motivation as the Mediating Role. *The Spectrum*, 1(1), 79–95.
- Yulistianto, A., & Mas, N. (2024). Peran Mediasi Disiplin Kerja dalam Hubungan Gaji dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 183–192.