Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi
Volume 15 Nomor 2 Tahun 2025 : 258-268
http://ejournal.unis.ac.id/index.php/JIIA
DOI: 10.33592/jiia.v15i2.7960

p-ISSN 2477-5088
e-ISSN 2716-2621

Dampak Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan: Peran Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan

The Impact of Leadership Style on Employee Satisfaction: The Role of Work Motivation and Employee Performance

[1]Novitalia Ishati; [2]Sutarjo; [3]Irma Dwi Puspita Dewi
[1,2,3]Manajemen, Universitas Islam Syekh-Yusuf, Tangerang, Indonesia
Email: nofidesi24@gmail.com, sutarjo@unis.ac.id, dpuspitadewi@unis.ac.id

(Diterima: 15-12-2025; Ditelaah: 19-12-2025; Disetujui: 29-12-2025)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain asosiatif, melibatkan seluruh karyawan PT Bonafid Citra Packindo Tangerang sebanyak 180 orang sebagai responden melalui penerapan teknik sampling jenuh. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berperan positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Sebaliknya, kinerja karyawan tidak menunjukkan pengaruh yang bermakna terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memberikan kontribusi penting dalam membentuk tingkat kepuasan karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan serta penguatan motivasi kerja merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja karyawan, kepuasan karyawan

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between leadership style, work motivation, and employee performance in influencing employee job satisfaction. A quantitative approach with an associative research design was employed, involving all 180 employees of PT Bonafid Citra Packindo Tangerang as respondents through the application of a saturated sampling technique. The results of the analysis indicate that leadership style and work motivation have a positive and significant effect on employee job satisfaction. In contrast,

employee performance does not show a significant influence on job satisfaction. Simultaneously, leadership style and work motivation make an important contribution to shaping the level of employee job satisfaction. These findings suggest that effective leadership and the strengthening of work motivation are strategic factors in enhancing employee job satisfaction.

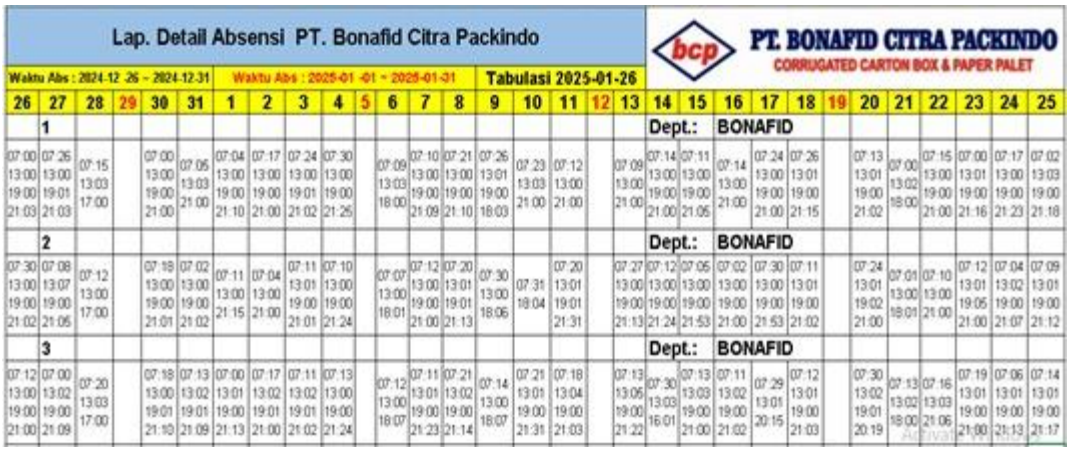
Keywords: *Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance, Job Satisfaction*

A. PENDAHULUAN

Perusahaan membutuhkan karyawan yang kompeten karena sumber daya manusia memegang peran sentral dalam menjalankan aktivitas operasional dan mencapai target organisasi, sehingga kualitas tenaga kerja menjadi faktor yang sangat menentukan (Kuruppu, C.S., K., & N., 2021). Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, kepuasan kerja karyawan berperan penting dalam menjaga produktivitas, loyalitas, dan keberlanjutan daya saing perusahaan, di mana salah satu faktor internal yang memengaruhinya adalah gaya kepemimpinan (Nguyen et al., 2025). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, khususnya transformasional dan transaksional, memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja di berbagai sektor industri (M. Zaki Yerilwan Putra, 2024).

Kepuasan kerja dipahami sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, di mana karyawan akan menunjukkan perilaku positif ketika mereka merasa puas (Muhammad Taufik Lesmana, Au Raja Rahman Batubara & Maulidina Putri Simatupang, 2023). Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menurunkan kinerja serta melemahkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi (Setyo Riyanto, 2019).

Motivasi kerja, selain gaya kepemimpinan, juga memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan karyawan. Ketika motivasi kerja menurun, tingkat kepuasan karyawan cenderung ikut berkurang, karena kepuasan terhadap pekerjaan berkontribusi besar terhadap dorongan internal individu dalam menjalankan tugasnya (Putri et al., 2023). Motivasi kerja berfungsi sebagai energi psikologis yang mendorong karyawan untuk mengoptimalkan keterampilan, pengetahuan, waktu, dan tenaga dalam memenuhi tanggung jawab yang diberikan, sekaligus memperkuat komitmen mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi (Anggih Perian Guswan Putra, 2021). Dorongan ini menimbulkan rasa antusias, kenyamanan, dan dorongan fisik yang lebih kuat dalam menyelesaikan pekerjaan (Silitonga, 2020). Pada PT Bonafid Citra Packindo Tangerang, motivasi kerja karyawan tercermin dari kemampuan mereka untuk tetap hadir dan menyelesaikan pekerjaan sesuai target, meskipun menghadapi beban kerja dan jam kerja yang tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berpengaruh pada kehadiran, tetapi juga memainkan peran penting dalam menjaga konsistensi, ketekunan, dan produktivitas jangka panjang. Manajemen beban kerja juga menjadi aspek penting dalam menjaga kualitas kerja pegawai. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan dan menurunkan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, Perusahaan perlu mengatur distribusi tugas secara seimbang agar pegawai dapat bekerja dengan lebih optimal tanpa merasa terbebani. Selain itu, evaluasi berkala terhadap beban kerja pegawai dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperbaiki (Erna Verra Shine Lekawael; J & Patty, 2025). Berikut data kehadiran yang menggambarkan keterkaitan motivasi kerja dengan kinerja karyawan.



Lap. Detail Absensi PT. Bonafid Citra Packindo

PT. BONAFID CITRA PACKINDO
CORRUGATED CARTON BOX & PAPER PALET

Waktu Abs : 2024-12-26 ~ 2024-12-31 | Waktu Abs : 2025-01-01 ~ 2025-01-31 | Tabulasi 2025-01-26

26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
	1																		Dept.:		BONAFID									
07:00 13:00 19:00 21:03	07:26 13:00 19:01 21:03	07:15 13:03 17:00		07:00 13:00 19:00 21:00	07:05 13:03 21:00	07:04 13:00 19:00 21:10	07:17 13:00 19:00 21:00	07:24 13:00 19:01 21:02	07:30 13:00 19:00 21:25		07:09 13:03 18:00	07:10 13:00 19:00 21:09	07:21 13:00 19:00 21:10	07:26 13:01 19:00 18:03	07:23 13:03 21:00	07:12 13:00 21:00		07:09 13:00 21:00	07:14 13:00 19:00 21:00	07:11 13:00 19:00 21:05	07:14 13:00 21:00	07:24 13:00 19:00 21:00	07:26 13:01 19:00 21:15		07:13 13:01 19:00 21:02	07:00 13:02 18:00	07:15 13:00 19:00 21:00	07:00 13:01 19:00 21:16	07:17 13:00 19:00 21:23	07:02 13:03 19:00 21:18
	2																		Dept.:		BONAFID									
07:30 13:00 19:00 21:02	07:08 13:07 19:00 21:05	07:12 13:00 17:00		07:18 13:00 19:00 21:01	07:02 13:00 19:00 21:02	07:11 13:00 21:15	07:04 13:00 21:00	07:11 13:01 19:00 21:01	07:10 13:00 19:00 21:24		07:07 13:00 18:01	07:12 13:00 19:00 21:00	07:20 13:01 19:01 21:13	07:30 13:00 18:06	07:31 18:04	07:20 13:01 19:01 21:31		07:27 13:00 19:00 21:13	07:12 13:00 19:00 21:24	07:05 13:00 19:00 21:53	07:02 13:00 19:00 21:00	07:30 13:00 19:00 21:53	07:11 13:01 19:00 21:02		07:24 13:01 19:02 21:00	07:01 13:00 18:01	07:10 13:00 21:00	07:12 13:01 19:05 21:00	07:04 13:02 19:00 21:07	07:09 13:01 19:00 21:12
	3																		Dept.:		BONAFID									
07:12 13:00 19:00 21:00	07:00 13:02 19:00 21:09	07:20 13:03 17:00		07:18 13:00 19:01 21:10	07:13 13:02 19:01 21:09	07:00 13:01 19:00 21:13	07:17 13:02 19:01 21:00	07:11 13:02 19:01 21:02	07:13 13:00 19:00 21:24		07:12 13:00 18:07	07:11 13:01 19:00 21:23	07:21 13:02 19:00 21:14	07:14 13:00 18:07	07:21 13:01 19:00 21:31	07:18 13:04 19:00 21:03		07:13 13:06 19:00 21:22	07:30 13:03 16:01	07:13 13:03 19:00 21:00	07:11 13:02 19:00 21:02	07:29 13:01 20:15	07:12 13:01 19:00 21:03		07:30 13:02 19:01 20:19	07:13 13:02 18:00	07:16 13:03 21:06	07:19 13:01 19:00 21:00	07:06 13:01 19:00 21:13	07:14 13:01 19:00 21:17

Gambar 1. Data Absensi Karyawan Bulan Januari 2025
Sumber data : PT. Bonafid Citra Packindo, Absensi Januari 2025

Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa rendahnya motivasi kerja berpengaruh terhadap menurunnya kinerja karyawan dalam mengikuti prosedur perusahaan. Sejumlah karyawan di PT Bonafid Citra Packindo mengemukakan keluhan mengenai jam kerja yang dinilai kurang efisien, sementara banyak organisasi lain telah memberikan perhatian lebih terhadap durasi kerja dan kondisi kesehatan pegawainya. Mayoritas karyawan di perusahaan ini berstatus karyawan tetap, sehingga jam kerja yang panjang dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti penurunan kesehatan, stres berkepanjangan, serta meningkatnya tekanan emosional dalam menyelesaikan tugas. Beban kerja yang berlebihan juga dapat mengakibatkan kelelahan fisik dan mental serta berbagai keluhan kesehatan, termasuk sakit punggung, sakit kepala, gangguan lambung, hingga stres (Amiri, S., & Behnezhad, 2020). Oleh sebab itu, perusahaan perlu memastikan bahwa beban kerja disesuaikan dengan kemampuan dan tingkat motivasi karyawan untuk mempertahankan kinerja yang optimal. Kondisi ini turut memengaruhi terbentuknya komitmen organisasi, yang mendorong karyawan merasa aman dan nyaman dalam lingkungan kerja mereka (Votto & , Rohit Valecha, Peyman Najafirad, 2021). Kepuasan kerja mencerminkan kualitas pelaksanaan tugas individu maupun kelompok sesuai tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Kinerja karyawan sendiri menjadi elemen vital bagi perusahaan, karena kontribusi karyawan menentukan efektivitas fungsi organisasi dan keberhasilan pencapaian tujuan (Muhammad Andi Prayogi, 2023); (Ressa Novinta Sari, n.d.) (Siswadi & Muhammad Fahmi, 2023). Dengan demikian, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kondisi beban kerja merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan untuk menjaga produktivitas dan performa jangka panjang karyawan (Rima;Kusdarianto, 2023).

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan asosiatif untuk menelaah hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan terhadap tingkat kepuasan karyawan. Penelitian dilaksanakan di PT Bonafid Citra Packindo Tangerang dengan melibatkan seluruh karyawan sebanyak 180 orang sebagai responden melalui teknik sampling jenuh. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner berskala Likert yang telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Analisis data dilakukan dengan

pendekatan *Partial Least Square* menggunakan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji hubungan antarvariabel laten serta mengevaluasi model pengukuran dan struktural. Pendekatan ini dipilih karena sesuai digunakan pada data dengan distribusi non-normal dan jumlah sampel yang relatif terbatas.

C. HASIL DAN DISKUSI

Hasil Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

Tabel 1.
Data Karakteristik Responden

		Total	Persentase
USIA	18-24 tahun	16	**9%**
	25-30 tahun	88	**49%**
	35-45 tahun	61	**34%**
	46-50 tahun	10	**6%**
	55-60 years	4	**2%**
	> 60 years	1	**1%**
Jenis Kelamin	Pria	72	**72%**
	Perempuan	28	**28%**
Tingkat Pendidikan	SMA	49	**48%**
	Sarjana (S1)	**38**	**41%**

Sumber : Data diolah Penulis 2025 Menggunakan SmartPLS 3.2.9

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden didominasi oleh kelompok usia produktif. Sebanyak 49% berada pada rentang usia 25–30 tahun dan 34% berusia 35–45 tahun, sementara kelompok usia 18–24 tahun hanya 9%, diikuti usia 46–50 tahun sebesar 6%, usia 55–60 tahun sebesar 2%, dan responden di atas 60 tahun sebesar 1%. Dari segi jenis kelamin, mayoritas responden adalah pria (72%), sedangkan perempuan berjumlah 28%. Berdasarkan tingkat pendidikan, 48% responden merupakan lulusan SMA dan 41% merupakan lulusan sarjana (S1). Secara keseluruhan, komposisi ini mencerminkan bahwa responden penelitian sebagian besar adalah karyawan usia produktif, didominasi pria, dan memiliki latar pendidikan menengah hingga sarjana, sehingga representatif untuk menggambarkan karakteristik tenaga kerja di perusahaan tersebut.

Model Pengukuran *(Outer Model) Converegent Validity*

Pengujian *convergent validity* bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk laten yang diukurnya secara memadai, suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* apabila memiliki nilai *outer loading* ≥ 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varians konstruk laten (Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, 2023)

Tabel 2.
Hasil *Outer Loading*

	X1	*X2*	*X3*	*Y*
GP1 (X1)	0.829			
GP2 (X1)	0.916			
GP3 (X1)	0.936			
GP4 (X1)	0.917			
MK1 (X2)		0.888		
MK2 (X2)		0.934		
MK3 (X2)		0.921		
MK4 (X2)		0.873		
KK1 (X3)				0.823
KK2 (X3)				0.897
KK3 (X3)				0.817
KK4 (X3)				0.851
KK5 (X3)				0.752
KEP1 (Y)			0.848	
KEP2 (Y)			0.899	
KEP3 (Y)			0.933	
KEP4 (Y)			0.935	
KEP5 (Y)			0.923	

Sumber : Data diolah Penulis 2025 Menggunakan SmartPLS 3.2.9

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan pada Tabel 2, seluruh indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai *outer loading* berkisar antara 0,829 hingga 0,936. Selanjutnya, indikator-indikator pada variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai *outer loading* antara 0,873 hingga 0,934. Pada variabel Kinerja Karyawan, nilai *outer loading* indikator berkisar antara 0,752 hingga 0,897. Sementara itu, indikator-indikator pada variabel Kepuasan Karyawan memiliki nilai *outer loading* antara 0,848 hingga 0,935. hasil pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian telah memenuhi kriteria *convergent validity*, sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis model struktural selanjutnya.

***Averange Variance Extracted* (AVE)**

Tabel 3.
Hasil Uji *AVE*

	AVE
Gaya Kepemimpinan	**0.810**
Motivasi Kerja	**0.818**
Kinerja Karyawan	**0.825**
Kepuasan Karyawan	**0.688**

Sumber : Data diolah Penulis 2025 Menggunakan SmartPLS 3.2.9

Hasil pengujian model pengukuran menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas batas minimum yang disyaratkan. Nilai AVE pada setiap konstruk juga berada di

atas ambang batas, yang menandakan bahwa indikator mampu merepresentasikan konstruk secara memadai.

***Descriminant Validity* (Validitas Deskriminan)**

Pengujian validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten dalam model memiliki perbedaan yang jelas dan tidak saling tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminan dapat dinyatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya (kriteria *Fornell–Larcker*) (Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, 2021).

Tabel 4.
Uji Validitas Deskriminan

	X 1	X 2	X 3	Y
Gaya Kepemimpinan	0.900			
Motivasi Kerja	0.807	0.908		
Kinerja Karyawan	0.794	0.644	0.829	
Kepuasan Karyawan	0.690	0.720	0.652	0.904

Sumber : Data diolah Penulis 2025 Menggunakan SmartPLS 3.2.9

Secara keseluruhan, hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria *Fornell–Larcker*, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan konseptual yang jelas.

Tabel 5.
Hasil Deskriminan *Validity* (*Heterotralit-Monotralit Ratio*, HTMT)

	X 1	X 2	X 3	Y
Gaya Kepemimpinan				
Motivasi Kerja	0.858			
Kinerja Karyawan	0.848	0.672		
Kepuasan Karyawan	0.729	0.742	0.707	

Sumber : Data diolah Penulis 2025 Menggunakan SmartPLS 3.2.9

Hasil pengujian HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah batas 0,90, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan antar konstruk dalam model penelitian telah terpenuhi dengan baik. Dengan demikian, tidak terdapat masalah tumpang tindih antar konstruk laten, dan model pengukuran dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis struktural selanjutnya (Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, 2023).

Tabel 6.
Hasil *Cronbach's* alpha dan *Composite reability*

	Cronbach's Alpha	*Rho_A*	*Composite Reliability*
Gaya Kepemimpinan	0.921	0.923	**0.945**
Motivasi Kerja	0.927	0.953	**0.947**
Kinerja Karyawan	0.947	0.947	**0.959**
Kepuasan Karyawan	**0.887**	**0.907**	**0.917**

Sumber : Data diolah Penulis 2025 Menggunakan SmartPLS 3.2.9

Nilai Reliabilitas yang ditunjukkan oleh *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* mengindikasikan konsistensi internal instrumen yang baik (Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, 2021).

Model Struktural *(Inner Model)*

Tabel 7.
Hasil Uji *Collinearity Statistics (VIF)*

	X_1	X_2	X_3	Y
Gaya Kepemimpinan	2,006			
Motivasi Kerja		3,425		
Kinerja Karyawan			2,312	
Kepuasan Karyawan				2,914

Sumber : Data diolah Penulis 2025 Menggunakan SmartPLS 3.2.9

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien Determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

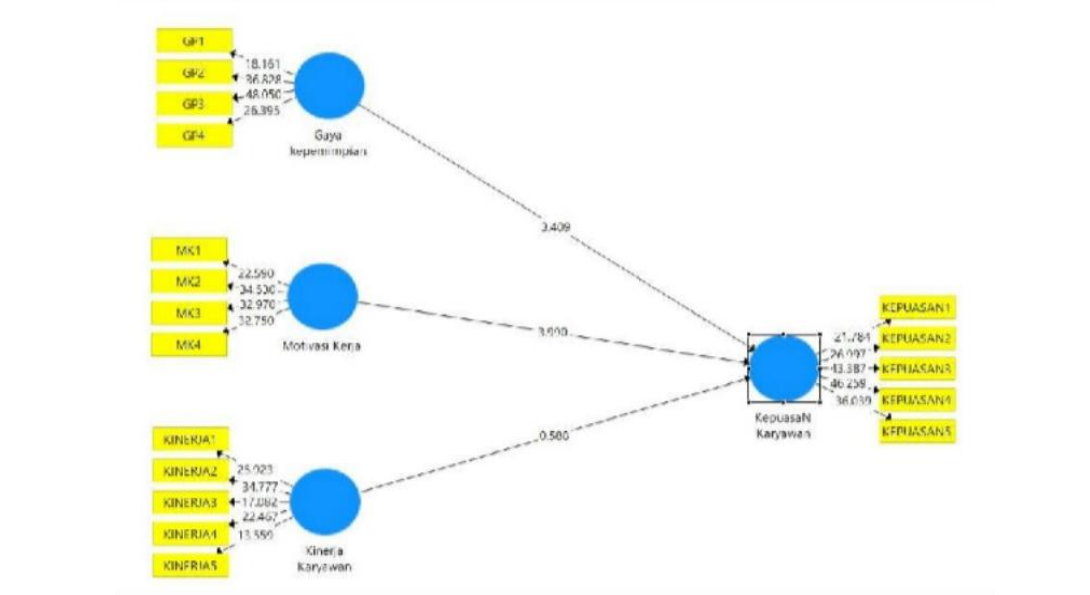
Tabel 8.
Hasil Uji Koefisien Determinasi (*R Square*)

	R *Square*	R *Square Adjusted*
Kepuasan Karyawan	0,705	0,700

Sumber : Data diolah Penulis 2025 Menggunakan SmartPLS 3.2.9

Hasil pengujian multikolinearitas menunjukkan tidak adanya korelasi linear yang berlebihan antar variabel independen. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa variasi kepuasan karyawan dapat dijelaskan secara moderat oleh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja (Anastasia Devindra Mulyono, 2023).

Gambar 1. Uji Hipotesis (*Resampling Boostraping)*



Sumber : Data diolah Penulis 2025 Menggunakan SmartPLS 3.2.9

Pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan manajemen berperan dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan temuan (Nurdin, 2022).

Tabel 9.
Path Coefficients

	(O)	(M)	(STDEV)	(|O/Stdev|)	P Values
Gaya Kepemimpinan > Kepuasan Karyawan	0.648	0.579	0.199	3.250	0.001
Motivasi Kerja > Kepuasan Karyawan	0.326	0.349	0.089	3.669	0.000
Kinerja Karyawan > Kepuasan Karyawan	-0.083	-0.032	0.147	0.564	0.045

Sumber : Data diolah Penulis 2025 Menggunakan SmartPLS 3.2.9

Hasil analisis *path coefficient* menunjukkan bahwa pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Karyawan relatif lemah dan tidak dominan dibandingkan variabel lainnya. Secara keseluruhan, hasil pengujian model struktural mengonfirmasi bahwa Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja merupakan faktor utama yang memengaruhi Kepuasan Karyawan, sedangkan Kinerja Karyawan tidak memberikan kontribusi yang signifikan secara praktis dalam meningkatkan Kepuasan Karyawan. Motivasi kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Karyawan yang memiliki dorongan kerja yang tinggi cenderung merasa lebih puas karena mampu mencapai target kerja dan merasakan makna dari pekerjaannya. Sebaliknya, kinerja karyawan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja belum tentu diikuti oleh perasaan puas, terutama ketika kinerja tersebut dicapai dalam kondisi tekanan kerja yang tinggi.(Ariffin et al., 2025).

Diskusi

Gaya kepemimpinan berperan penting dalam menentukan kualitas interaksi antara atasan dan bawahan. Seorang pemimpin yang mampu mengambil keputusan dengan baik, berkomunikasi efektif, dan mendorong partisipasi karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Persepsi positif atas gaya kepemimpinan akan meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan karyawan, sehingga berdampak pada kepuasan kerja mereka. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Saraswati, 2018) yang menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Beberapa literatur juga menekankan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang mencakup kemampuan inspiratif dan dukungan personal secara konsisten berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan motivasi karyawan.(Risa et al., 2025). Motivasi akan semakin meningkat jika individu yang bersangkutan berada dalam situasi kompetitif. Motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Memiliki motivasi tinggi dapat membantu karyawan bekerja lebih baik di tempat kerja mereka. Karyawan yang termotivasi secara konsisten memiliki pekerjaan yang lebih baik karena mereka lebih fokus dan berdedikasi pada pekerjaan mereka. (Risa et al., 2025). Temuan ini menggarisbawahi bahwa kepemimpinan dan motivasi merupakan pilar strategis dalam menciptakan kepuasan kerja, sementara kinerja pada konteks tertentu tidak selalu berdampak langsung terhadap persepsi kepuasan kerja.

Sehubungan dengan penelitian Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Karyawan: Peran Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan, efisiensi merujuk pada Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, kepuasan kerja karyawan berperan penting dalam menjaga produktivitas, loyalitas, dan keberlanjutan daya saing perusahaan, di mana salah satu faktor internal yang memengaruhinya adalah gaya kepemimpinan. Indikator ini menjadi pengukuran kinerja karyawan. (M. Zaki Yerilwan Putra, 2024).

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan faktor utama yang memengaruhi kepuasan karyawan di PT Bonafid Citra Packindo Tangerang. Kinerja karyawan tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya peran manajemen dalam menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung melalui kepemimpinan yang efektif dan penguatan motivasi kerja.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan faktor utama yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja para karyawan di PT Bonafid Citra Packindo Tangerang. Hasil ini memberikan petunjuk bahwa manajemen perlu memperhatikan pengembangan kepemimpinan yang baik serta meningkatkan motivasi karyawan melalui berbagai bentuk penghargaan, pengakuan, dan program pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Tidak terdapat pengaruh signifikan antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada pencapaian kinerja, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis dan lingkungan kerja. Karena itu, perusahaan harus memprioritaskan penciptaan iklim kerja yang produktif dan mendukung agar terus meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Amiri, S., & Behnezhad, S. (2020). Association between job strain and sick leave: a systematic review and meta-analysis of prospective cohort studies. *Public Health*, *Volume 185*, 235–242. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.05.023

Anastasia Devindra Mulyono, S. E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, *Vol. 05*, *N*, 848 – 856.

Anggih Perian Guswan Putra, A. I. M. (2021). The Effectiveness Of Motivation And Satisfaction On Teacher Performance Through Discipline As Intervening Variables Anggih Perian Guswan Putra, Agus Iwan Mulyanto. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, *11*(1), 48–54.

Ariffin, M. F., Mat, Z., & Aris, A. (2025). *A Comprehensive Review on Determinants of Employees ' Job Satisfaction*. *IX*(2454). https://doi.org/10.47772/IJRISS

Erna Verra Shine Lekawael; J, & Patty, ulia T. (2025). Analisis Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan , Penelitian , dan Pengembangan Daerah Kota Ambon Employee Performance Analysis at the Regional Development Planning , Research , and Development Agency of Ambon City. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, *15*(1), 82–91. https://doi.org/10.33592/jiia.v15i1.7475

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). (2023). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook.* Cham: Springer.

Kuruppu, C.S., K., & N., K. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, *Volume 21*(Issue 2), 13–20. https://doi.org/https://doi.org/10.34257/gjmbravol21is2pg13

M. Zaki Yerilwan Putra. (2024). The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: A Systematic Literature Review. *Jurnal Syntax Transformation*, *Volume 5*,.

Muhammad Andi Prayogi, D. A. (2023). *Training, Work Ability and employees' performance: The mediating role of Organizational Commitment*. *Vol 4.*(Issue 2), pp 112-122. https://doi.org/https://doi.org/10.30596/ijbe.v4i2.13705

Muhammad Taufik Lesmana, Au Raja Rahman Batubara, A., & Maulidina Putri Simatupang, M. . N. (2023). Employee Performance: Transformational Leadership Approach and Teamwork Mediated by Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *Vol. 24 No*, 64–79. https://doi.org/http://dx.doi.org/ 10.30596/jimb.v24i1.15002

Nguyen, T. H., Pham, L. H., Quynh, H., & Nguyen, T. (2025). Job satisfaction , work performance ,

and loyalty of employees in travel agencies. *Asian Journal of Business Research*, *15*(2), 20–43. https://doi.org/https://doi.org/10.14707/ajbr.240193

Nurdin, T. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, *Volume 4 N*. https://doi.org/10.47476/reslaj.v4i4.1057

Putri, A., Roslia, A., & Ardradhika, A. N. (2023). The Relationship Between Work Motivation and Job Satisfaction : A Meta-Analysis Study. *Sinomics Journal*, *2*(3), 719–728. https://doi.org/https://doi.org/10.54443/sj.v2i3.175

Ressa Novinta Sari, A. V. A. (n.d.). The Effectiveness of Blended Learning Using Moodle on Student Independence and Learning Outcomes. *Journal of Environmental and Science Education*. https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jese

Rima;Kusdarianto, I. (2023). The Relationship between Work Motivation and Workload on Employee Job Satisfaction at PT . Pratomo Putra Teknik Palopo. *Jurnal Economic Resources*, 125–132. https://jurnal.feb-umi.id/index.php/JER/article/view/575/419

Risa, C., Christiana, R., & Rofiqoh, I. (2025). *Systematic Literature Review : The Impact of Leadership Style , Work Motivation , and Job Satisfaction on Employee Performance in the Digital Era*. *4*(4), 302–316.

Saraswati. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Mannyingarri Indonesia Timur Makassar*. Universitas Muhammadiyah Makassar.

Setyo Riyanto, M. P. (2019). The Impact of Leadership, Organizational Culture and Organizational Climate on Employee Job Satisfaction. *Advances in Economics, Business and Management Research,4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019)*, *volume 120*.

Silitonga, P. (2020). *Peningkatan Kinerja SDM Melalui Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen, Dan Lingkungan Kerja* (Afrita (ed.)). penebar media pustaka. https://books.google.co.id/books?id=RikKEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false

Siswadi, Y., & Muhammad Fahmi. (2023). The Role of Employee Performance: The Influence of Training and Employee Motivation. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business "Entrepreneurship on Global Economics Development in the Era of Society 5.0," Volume 1*.

Votto, A. M., & , Rohit Valecha, Peyman Najafirad, H. R. R. (2021). Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Information Management Data Insights*. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2021.100047