

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor

Herman Susilo¹, Rian Marciana²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI, Depok

hersusilo72@gmail.com¹, rian.marchiana@gmail.com²

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership and communication style on employee performance with job satisfaction and motivation as intervening variables at PT KB Finansial Multi Finance Bogor Branch. This study uses a quantitative approach with data collection techniques through the distribution of questionnaires to 100 respondents. Data analysis was carried out using SmartPLS 3.0. The results of the study show that leadership and communication styles have a positive and significant effect on employee performance. Leadership style and communication also have a positive and significant effect on job satisfaction, while communication has a positive and significant effect on motivation, but leadership style does not have a significant effect on motivation. In addition, job satisfaction and motivation have no significant effect on employee performance. The results of the indirect influence test showed that job satisfaction and motivation were unable to mediate the influence of leadership style and communication on employee performance. Thus, communication is the most dominant variable in improving employee performance at PT KB Finansial Multi Finance Bogor Branch.

Keywords: Leadership Style, Communication, Job satisfaction, Motivation, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel intervening pada PT KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 100 responden. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan komunikasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, namun gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Selain itu, kepuasan kerja dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan maupun komunikasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, komunikasi menjadi variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Kepuasan Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi. Kinerja karyawan menjadi indikator penting yang mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi mampu mengelola sumber daya manusianya secara efektif dan efisien.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Tude Jahoses et al., 2023) juga menjelaskan bahwa motivasi, komunikasi, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai serta pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia. Pemimpin yang efektif mampu mengarahkan, menginspirasi, serta mempengaruhi perilaku karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut (Ćwiąkała et al., 2025), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan arah kerja karyawan dalam organisasi.

Selain kepemimpinan, komunikasi organisasi juga memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang jelas antara atasan dan bawahan sehingga dapat mengurangi kesalahan kerja, meningkatkan koordinasi, serta memperlancar pelaksanaan tugas. Komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena mampu menciptakan pemahaman yang baik mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, komunikasi yang efektif juga berkontribusi dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, (Hidayat, 2020).

Motivasi kerja juga menjadi faktor utama yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi dapat berasal dari faktor internal seperti kebutuhan akan pencapaian, maupun faktor eksternal seperti kompensasi dan lingkungan kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara, (Zarkasyi Assagaf et al., 2025).

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, disiplin, serta produktivitas yang lebih baik. Hal ini diperkuat oleh berbagai penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. (Suriyana, 2020).

Hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga bersifat tidak langsung melalui variabel intervening. Penelitian dalam berbagai konteks organisasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

PT KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor sebagai perusahaan pembiayaan dituntut untuk memiliki kinerja karyawan yang tinggi agar mampu bersaing di industri jasa keuangan yang dinamis. Namun dalam praktiknya, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan yang diterapkan, kualitas komunikasi internal, tingkat kepuasan kerja, serta motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel intervening pada PT KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor.

METODE PENELITIAN

Unit Analisis Data

1. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2021) mengartikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor jumlah berdasarkan informasi dari pihak sekolah sebanyak 110 orang.

2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2022) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *Non-Probability sampling*, sampel jenuh. (Sujarweni, 2020) *Non-Probability* sampling sendiri adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sampel penelitian ini sebanyak 107 karyawan PT. KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor.

3. Analisis Data Statistik

Analisis Measurement Outer Model

Menurut (Ghozali, 2021) Model eksternal atau luar dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten dan indikator terkait. Dalam fase analisis model eksternal, evaluasi dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui bahwa alat ukur yang digunakan sudah sesuai (valid dan reliabel) untuk pengukuran.

4. Metode Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (measurement model) atau sering disebut outer model dan model structural (structural model) atau sering disebut inner model. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Sedangkan model structural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten dan konstruk Ghozali & Laten dalam (Iman Santoso et al., 2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data Statistik

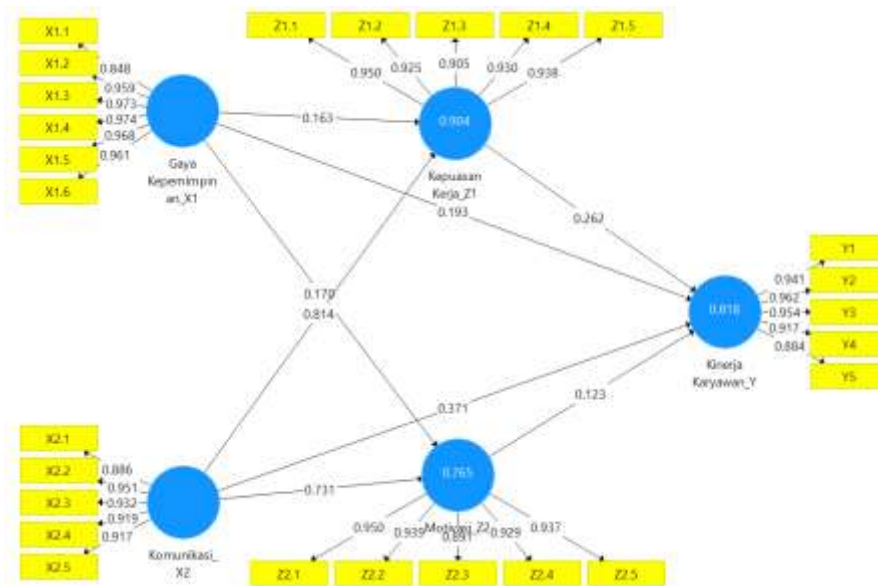
Data hasil penelitian diolah dengan menggunakan SmartPLS 3.0 dengan bagan sebagai berikut:

1. Evaluation of measurement model (Outer Model)

Evaluation of Measurement Model (Outer Model) adalah proses evaluasi hubungan antara indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS).

2. Convergent Validity (Outer Model)

Convergent Validity (validitas konvergen) dalam Outer Model (*Measurement Model*) adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur satu konstruk (variabel laten) benar-benar berkorelasi tinggi satu sama lain, atau dengan kata lain: indikator - indikator itu benar-benar "berkumpul" pada satu konstruk yang sama. Berikut ini adalah pengoahan data pertama berdasarkan 5 variabel variabel gaya kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja karyawan.



Gambar 1. Hasil Pengolahan Data Algorithm

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan gambar 1 di atas, setiap persegi berwarna kuning menunjukkan indikator (butir pertanyaan kuesioner) yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk atau variabel laten yang ditunjukkan oleh lingkaran berwarna biru. Nilai loading factor pada setiap indikator menunjukkan tingkat kontribusi indikator dalam merepresentasikan variabel yang diukur.

Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) diukur oleh enam indikator ($X1.1$ – $X1.6$) dengan nilai loading factor berkisar antara 0,848–0,974. Seluruh nilai loading factor berada di atas 0,70 sehingga dapat dikategorikan kuat dan mampu merepresentasikan variabel Gaya Kepemimpinan dengan baik.

Variabel Komunikasi (X_2) diukur oleh lima indikator ($X2.1$ – $X2.5$) dengan nilai loading factor berkisar antara 0,886–0,951. Seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,80 sehingga menunjukkan hubungan yang sangat kuat dalam mengukur variabel Komunikasi.

Variabel Kepuasan Kerja (Z_1) diukur oleh lima indikator ($Z1.1$ – $Z1.5$) dengan nilai loading factor berkisar antara 0,905–0,950. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki kemampuan yang sangat kuat dalam menjelaskan variabel Kepuasan Kerja.

Variabel Motivasi (Z_2) diukur oleh lima indikator ($Z2.1$ – $Z2.5$) dengan nilai loading factor berkisar antara 0,891–0,950. Seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,80 sehingga dapat dikategorikan sangat kuat dalam merepresentasikan variabel Motivasi.

Selanjutnya, variabel Kinerja Karyawan (Y) diukur oleh lima indikator ($Y1$ – $Y5$) dengan nilai loading factor berkisar antara 0,884–0,962. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki hubungan yang kuat hingga sangat kuat dalam mengukur variabel Kinerja Karyawan.

Secara keseluruhan, seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading factor di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen (*convergent validity*) dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 1. Loading Factor

Indikator	Gaya Kepemimpinan _X1	Kepuasan Kerja_Z1	Kinerja Karyawan _Y	Komunikasi _X2	Motivasi _Z2
X1.1	0,848				
X1.2	0,959				
X1.3	0,973				
X1.4	0,974				
X1.5	0,968				
X1.6	0,961				
X2.1				0,886	
X2.2				0,951	
X2.3				0,932	
X2.4				0,919	
X2.5				0,917	
Z1.1		0,950			
Z1.2		0,925			
Z1.3		0,905			
Z1.4		0,930			
Z1.5		0,938			
Z2.1					0,950
Z2.2					0,939
Z2.3					0,891
Z2.4					0,929
Z2.5					0,937
Y1			0,941		
Y2			0,962		
Y3			0,954		
Y4			0,917		
Y5			0,884		

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan tabel 1. di atas, pengujian validitas konvergen (*convergent validity*) dilakukan dengan melihat nilai korelasi antara indikator dengan konstruksya yang ditunjukkan oleh nilai loading factor. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,70.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan (X1) memiliki nilai loading factor antara 0,848 sampai 0,974,

sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Variabel Komunikasi (X2) memiliki nilai loading factor antara 0,886 sampai 0,951, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Variabel Kepuasan Kerja (Z1) memiliki nilai loading factor antara 0,905 sampai 0,950, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Variabel Motivasi (Z2) memiliki nilai loading factor antara 0,891 sampai 0,950, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Selanjutnya, variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai loading factor antara 0,884 sampai 0,962, sehingga seluruh indikator juga dinyatakan valid.

Dengan demikian, seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Oleh karena itu, model pengukuran dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen (*convergent validity*) yang baik, sehingga seluruh indikator layak digunakan dan dapat dilanjutkan pada pengujian model berikutnya.

AVE (Average Variance Extracted)

Tahap selanjutnya yakni melakukan penilaian terhadap *convergen validity* melalui nilai AVE (*Average Variance Extracted*). suatu model mempunyai nilai AVE di atas 0,6 maka model tersebut dikategorikan mempunyai validitas konvergen (*convergent validity*) yang tinggi.

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan_X1	0,899
Komunikasi_X2	0,848
Kepuasan Kerja_Z1	0,864
Motivasi_Z2	0,864
Kinerja Karyawan_Y	0,869

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan tabel 2 di atas, Nilai AVE (*average variance extracted*) dari setiap konstruk dalam model, disimpulkan bahwa nilai AVE (*average variance extracted*) berada di atas 0,6. Hasil tersebut menunjukkan bahwa data yang terdapat dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen (*convergent validity*). Gabungan dari penilaian dari *outer loading* dan uji AVE (*average variance extracted*) menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini valid konvergen dan memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap berikutnya.

1. Composite Reliability

Composite Reliability (CR) adalah ukuran reliabilitas (keandalan) dalam model pengukuran (Outer Model) pada analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis PLS. CR menunjukkan sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk secara konsisten mengukur konstruk tersebut.

Tabel 3. Data Hasil Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan_X1	0,977	0,977	0,982
Kepuasan Kerja_Z1	0,961	0,962	0,970
Kinerja Karyawan_Y	0,962	0,966	0,971
Komunikasi_X2	0,955	0,957	0,965
Motivasi_Z2	0,960	0,961	0,969

Sumber : Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

Berdasarkan tabel 3 diatas hasil uji *composite reliability* dan *cronbach alpha* menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memenuhi batas persyaratan nilai minimum $>0,7$. Pada hasil uji *composite reliability* menunjukkan bahwa semua variabel memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur suatu konstruk. Selain itu, uji reliabilitas dalam penelitian ini juga diperkuat dengan hasil dari *cronbach alpha* sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini sudah *reliabel* dan dapat melakukan uji analisis lebih lanjut.

2. Uji Validitas Diskriman (*Discriminant Validity*)

Discriminant Validity adalah pengujian dalam model pengukuran (*Outer Model*) untuk memastikan bahwa setiap konstruk (variabel laten) berbeda secara empiris dari konstruk lainnya. Artinya: Indikator suatu konstruk tidak boleh lebih kuat mengukur konstruk lain dibanding konstraknya sendiri.

Tabel 4. Fornell-Larcker Criterion Discriminant Validity

Variabel	Gaya Kepemimpinan_X1	Kepuasan Kerja_Z1	Kinerja Karyawan_Y	Komunikasi_X2	Motivasi_Z2
Gaya Kepemimpinan_X1	0,948				
Kepuasan Kerja_Z1	0,823	0,930			
Kinerja Karyawan_Y	0,804	0,886	0,932		
Komunikasi_X2	0,811	0,946	0,883	0,921	
Motivasi_Z2	0,763	0,924	0,835	0,869	0,929

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan tabel 4 di atas, dapat kita nilai bahwa seluruh variabel memiliki nilai yang lebih tinggi ketika menjelaskan variabel itu sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya pada kolom yang sama. Tabel di atas, dapat memberikan kesimpulan bahwa model data yang diuji di dalam penelitian ini telah memenuhi syarat dan

kriteria yang menunjukkan bahwa konstruk pada model tersebut mempunyai *discriminant validity*.

3. Cross Loading

Cross Loading adalah salah satu metode dalam uji validitas diskriminan pada model pengukuran (*Outer Model*) dalam SEM-PLS, yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator (item/pertanyaan) lebih kuat mengukur konstraknya sendiri dibanding konstruk lain.

Tabel 5. Data hasil Cross Loading

Indikator	Gaya Kepemimpinan_ X1	Kepuasan Kerja_Z1	Kinerja Karyawan _Y	Komunikasi _X2	Motivasi _Z2
X1.1	0,848	0,802	0,782	0,785	0,833
X1.2	0,959	0,766	0,770	0,764	0,701
X1.3	0,973	0,776	0,748	0,772	0,700
X1.4	0,974	0,786	0,768	0,773	0,705
X1.5	0,968	0,762	0,745	0,745	0,678
X1.6	0,961	0,775	0,748	0,759	0,702
X2.1	0,645	0,818	0,718	0,886	0,712
X2.2	0,742	0,900	0,841	0,951	0,833
X2.3	0,779	0,910	0,818	0,932	0,838
X2.4	0,809	0,854	0,823	0,919	0,798
X2.5	0,752	0,870	0,858	0,917	0,814
Y1	0,730	0,843	0,941	0,823	0,805
Y2	0,766	0,847	0,962	0,851	0,805
Y3	0,765	0,884	0,954	0,875	0,826
Y4	0,832	0,834	0,917	0,850	0,782
Y5	0,637	0,703	0,884	0,697	0,658
Z1.1	0,759	0,950	0,845	0,887	0,861
Z1.2	0,744	0,925	0,810	0,866	0,865
Z1.3	0,741	0,905	0,786	0,831	0,828
Z1.4	0,834	0,930	0,802	0,879	0,870
Z1.5	0,747	0,938	0,873	0,929	0,869
Z2.1	0,680	0,869	0,803	0,808	0,950
Z2.2	0,723	0,871	0,783	0,804	0,939
Z2.3	0,680	0,831	0,750	0,759	0,891
Z2.4	0,766	0,861	0,729	0,821	0,929
Z2.5	0,697	0,860	0,814	0,845	0,937

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan tabel 5 di atas hasil uji dari *cross-loading* tersebut menunjukkan bahwa semua nilai *outer loading* indikator pada konstruk yang terkait lebih besar dari

pada nilai *cross-loading* pada konstruk lainnya. Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Inner model dimaknai sebagai model yang menguji kualitas di antar konstruk variabel. Berikut uji yang dilakukan pada inner model sebagai berikut:

1. R Square dan R Square Adjusted

Model Struktural (*Inner Model*) dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R Square Adjusted* dan model penelitian

Tabel 6. Data Hasil Square Adjusted

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja_Z1	0,904	0,902
Kinerja Karyawan_Y	0,818	0,811
Motivasi_Z2	0,765	0,761

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan tabel 6 di atas, diketahui bahwa nilai Adjusted R Square untuk variabel Kepuasan Kerja (Z1) sebesar 0,902 atau 90,2%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen gaya kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi pada variabel kepuasan kerja sebesar 90,2%. Sedangkan sisanya sebesar 9,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian yang tidak diteliti. Selanjutnya, nilai Adjusted R Square untuk variabel Motivasi (Z2) sebesar 0,761 atau 76,1%. Hal ini berarti bahwa variabel independen gaya kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi pada variabel motivasi sebesar 76,1%, sedangkan sisanya sebesar 23,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Sementara itu, nilai Adjusted R Square untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,811 atau 81,1%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja, dan motivasi secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi pada variabel kinerja karyawan sebesar 81,1%. Adapun sisanya sebesar 18,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti.

2. Path Coefficients

Path coefficients merupakan model untuk melihat arah hubungan hipotesis. *Path coefficients* memiliki nilai standar -1 sampai +1 (nila tersebut bisa lebih kecil atau lebih besar tetapi umumnya berada di antara batas-batas tersebut). *Path coefficients* yang memiliki nilai semakin mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat begitupun sebaliknya untuk nilai yang negatif. Di bawah ini merupakan nilai dari path coefficients sebagai berikut :

Tabel 7. Data Hasil Path Coefficients

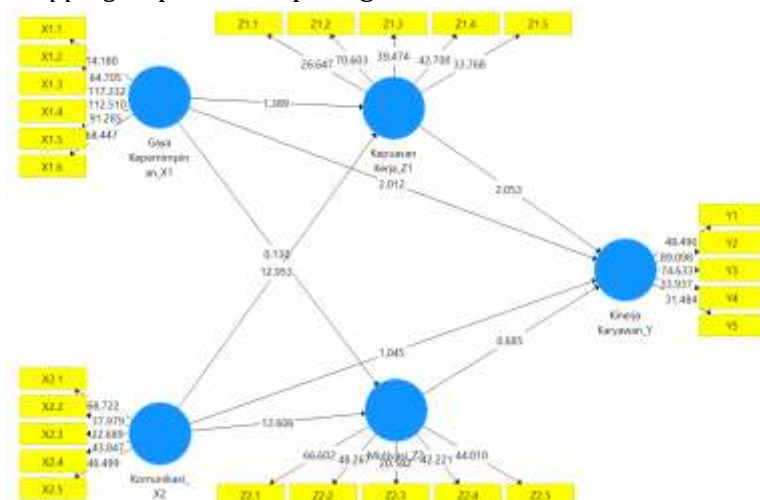
Variabel	Gaya Kepemimpinan_X1	Kepuasan Kerja_Z1	Kinerja Karyawan_Y	Komunikasi_X2	Motivasi_Z2
Gaya Kepemimpinan_X1		0,163	0,193		0,170
Kepuasan Kerja_Z1			0,262		
Kinerja Karyawan_Y					
Komunikasi_X2		0,814	0,371		0,731
Motivasi_Z2			0,123		

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan tabel 7 di atas hasil uji Path Coefficients, seluruh hubungan antarvariabel memiliki arah hubungan yang positif. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Z1) sebesar 0,163, terhadap Motivasi (Z2) sebesar 0,170, dan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,193. Selanjutnya, variabel Komunikasi (X2) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Z1) sebesar 0,814, terhadap Motivasi (Z2) sebesar 0,731, dan terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,371. Selain itu, Kepuasan Kerja (Z1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,262, sedangkan Motivasi (Z2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,123. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki hubungan yang positif, dan Komunikasi (X2) merupakan variabel yang memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi, dan Kinerja Karyawan.

3. Hipotesis

T-Statistics dalam uji inner model berguna untuk menguji signifikansi pada hipotesis. Pengujian hipotesis dapat dilihat dari *output bootstrapping*. Berikut hasil uji *output bootstrapping* dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Hasil Bootstrapping

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Dalam uji hipotesis, apabila menggunakan taraf 0,05%, maka nilai kritis pada *T-Statistics* adalah 1,96. Artinya, apabila nilai yang di peroleh berada di rentang $-1,96 < T\text{-Statistics} < 1,96$ maka hipotesis tersebut tidak signifikan. Begitupun sebaliknya, apabila nilai *T-Statistics* $< -1,96$ atau $> 1,96$ maka hipotesis tersebut signifikan. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 8. Data Hasil T-Statistics

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan_X1 -> Kinerja Karyawan_Y	0,193	0,209	0,094	2,051	0,041
Komunikasi_X2 -> Kinerja Karyawan_Y	0,371	0,362	0,187	1,985	0,048
Gaya Kepemimpinan_X1 -> Kepuasan Kerja_Z1	0,163	0,174	0,069	2,359	0,019
Komunikasi_X2 -> Kepuasan Kerja_Z1	0,814	0,801	0,067	12,143	0,000
Gaya Kepemimpinan_X1 -> Motivasi_Z2	0,170	0,184	0,097	1,752	0,080
Komunikasi_X2 -> Motivasi_Z2	0,731	0,714	0,105	6,998	0,000
Kepuasan Kerja_Z1 -> Kinerja Karyawan_Y	0,262	0,233	0,252	1,043	0,298
Motivasi_Z2 -> Kinerja Karyawan_Y	0,123	0,143	0,180	0,684	0,494

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berdasarkan tabel 8 di atas hasil uji hipotesis tersebut bahwa nilai dari *T-Statistics* sudah melebihi nilai 1,96 maka hipotesis tersebut diterima. Di bawah ini merupakan penjelasan untuk hasil uji hipotesis pada tabel adalah sebagai berikut:

1. H1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan
Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai *T-Statistics* sebesar $2,051 > 1,96$ dengan *P-Values* $0,041 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, H1 diterima.
2. H2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan
Variabel komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai *T-Statistics* sebesar $1,985 > 1,96$ dengan *P-Values* $0,048 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, H2 diterima.
3. H3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena nilai T-Statistics sebesar $2,359 > 1,96$ dengan P-Values $0,019 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut, H3 diterima.

4. H4. Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Variabel komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena nilai T-Statistics sebesar $12,143 > 1,96$ dengan P-Values $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut, H4 diterima.

5. H5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi

Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi karena nilai T-Statistics sebesar $1,752 < 1,96$ dengan P-Values $0,080 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi. Berdasarkan hasil tersebut, H5 ditolak.

6. H6. Pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi

Variabel komunikasi berpengaruh terhadap motivasi karena nilai T-Statistics sebesar $6,998 > 1,96$ dengan P-Values $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi. Berdasarkan hasil tersebut, H6 diterima.

7. H7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai T-Statistics sebesar $1,043 < 1,96$ dengan P-Values $0,298 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, H7 ditolak.

8. H8. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena nilai T-Statistics sebesar $0,684 < 1,96$ dengan P-Values $0,494 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, H8 ditolak.

Analisis pengaruh tidak langsung

Analisis pengaruh tidak langsung (indirect effect) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel kepuasan kerja dan motivasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan P-Values hasil bootstrapping pada SmartPLS. Suatu pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila nilai T-Statistics $> 1,96$ dan P-Values $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 9. Hasil Data pengaruh tidak langsung

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
----------	---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------

Gaya Kepemimpinan_X1 -> Kepuasan Kerja_Z1 -> Kinerja Karyawan_Y	0,043	0,037	0,045	0,951	0,342
Komunikasi_X2 -> Kepuasan Kerja_Z1 -> Kinerja Karyawan_Y	0,214	0,190	0,208	1,028	0,304
Gaya Kepemimpinan_X1 -> Motivasi_Z2 -> Kinerja Karyawan_Y	0,021	0,027	0,038	0,545	0,586
Komunikasi_X2 -> Motivasi_Z2 -> Kinerja Karyawan_Y	0,090	0,104	0,136	0,661	0,509

Sumber : Hasil Penelitian, 2026 (Data diolah)

Berikut deskripsi hasil uji pengaruh tidak langsung (Indirect Effect) dengan gaya yang sama seperti sebelumnya.

1. H9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karena nilai T-Statistics sebesar $0,951 < 1,96$ dengan P-Values $0,342 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, H9 ditolak.

2. H10. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Variabel komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karena nilai T-Statistics sebesar $1,028 < 1,96$ dengan P-Values $0,304 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, H10 ditolak.

3. H11. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karena nilai T-Statistics sebesar $0,545 < 1,96$ dengan P-Values $0,586 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, H11 ditolak.

4. H12. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Variabel komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karena nilai T-Statistics sebesar $0,661 < 1,96$ dengan P-Values $0,509 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, H12 ditolak.

DISCUSSION

- 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**
Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $2,051 > 1,96$ dan P-Values sebesar $0,041 < 0,05$, sehingga hipotesis pertama diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di PT KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta mengambil keputusan secara tepat akan mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- 2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**
Hasil pengujian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $1,985 > 1,96$ dan P-Values sebesar $0,048 < 0,05$, sehingga hipotesis kedua diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan mampu meningkatkan koordinasi kerja, mengurangi kesalahan dalam penyampaian informasi, serta mempercepat penyelesaian pekerjaan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.
- 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**
Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $2,359 > 1,96$ dan P-Values sebesar $0,019 < 0,05$, sehingga hipotesis ketiga diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan perhatian, arahan, penghargaan, dan menciptakan suasana kerja yang nyaman akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- 4. Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja**
Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $12,143 > 1,96$ dan P-Values sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis keempat diterima. Nilai koefisien jalur sebesar $0,814$ menunjukkan bahwa komunikasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka, jelas, dan efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- 5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi**
Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $1,752 < 1,96$ dan P-Values sebesar $0,080 > 0,05$, sehingga hipotesis kelima ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja karyawan di PT KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, jenjang karier, penghargaan, maupun lingkungan kerja.

6. Pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi
Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $6,998 > 1,96$ dan P-Values sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis keenam diterima. Komunikasi yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai, memperoleh informasi yang jelas mengenai pekerjaannya, serta memahami tujuan perusahaan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja.
7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $1,043 < 1,96$ dan P-Values sebesar $0,298 > 0,05$, sehingga hipotesis ketujuh ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, kondisi tersebut belum tentu mampu meningkatkan kinerja secara langsung. Kinerja karyawan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh target kerja, sistem penilaian kinerja, maupun tuntutan pekerjaan.
8. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan
Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $0,684 < 1,96$ dan P-Values sebesar $0,494 > 0,05$, sehingga hipotesis kedelapan ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi yang dimiliki karyawan belum mampu meningkatkan kinerja secara signifikan. Kemungkinan terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja, seperti komunikasi, kepemimpinan, sistem kerja, atau budaya organisasi.
9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $0,951 < 1,96$ dan P-Values sebesar $0,342 > 0,05$, sehingga hipotesis kesembilan ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih banyak terjadi secara langsung daripada melalui peningkatan kepuasan kerja.
10. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $1,028 < 1,96$ dan P-Values sebesar $0,304 > 0,05$, sehingga hipotesis kesepuluh ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi lebih efektif meningkatkan kinerja secara langsung dibandingkan melalui kepuasan kerja.
11. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi
Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $0,545 < 1,96$ dan P-Values sebesar $0,586 > 0,05$, sehingga hipotesis kesebelas ditolak. Dengan demikian, motivasi belum menjadi

mekanisme yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

12. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi
Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-Statistics sebesar $0,661 < 1,96$ dan P-Values sebesar $0,509 > 0,05$, sehingga hipotesis kedua belas ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan secara langsung daripada melalui peningkatan motivasi kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.
2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor. Komunikasi yang efektif mampu meningkatkan koordinasi kerja, memperjelas informasi, dan mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.
4. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
5. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga oleh faktor-faktor lain di luar penelitian.
6. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Semakin baik komunikasi dalam organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.
7. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung pada PT KB Finansial Multi Finance Cabang Bogor.
8. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja belum menjadi faktor yang secara langsung memengaruhi peningkatan kinerja karyawan.
9. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih dominan terjadi secara langsung.

10. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi lebih efektif meningkatkan kinerja karyawan secara langsung dibandingkan melalui kepuasan kerja.
11. Motivasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi belum menjadi variabel intervening dalam hubungan tersebut.
12. Motivasi tidak mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan lebih dominan terjadi secara langsung daripada melalui motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmaja, S. (2022). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(01), 116–131. <https://doi.org/10.47080/JMB.V4I01.1910>
- Ćwiąkała, M., Walter, J., Baran, D., Wojak, G., Górka, E., Mrzygłód, P., Frasunkiewicz, M., Ręczajski, P., & Piwnik, J. (2025). The impact of leadership styles on project efficiency. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2025, 118–135. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.221.6>
- Fahmi. (2020). *Cara Bekerja Yang Efektif Dan Efisien*. Raih Asa Sukses.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 275. https://books.google.com/books/about/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia.html?hl=id&id=ZQk0tAEACAAJ
- Hidayat, F. N. (2020). PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, 29(2), 94. <https://doi.org/10.20473/JEBA.V29I22019.94-107>
- Iman Santoso, T., Taufiq, R., Studi Manajemen, P., Sumatera Selatan, U., & Putera Batam, U. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Loyalitas Karyawan terhadap Promosi Jabatan pada PT KEMET Electronics Indonesia Dengan Metode SEM-PLS. *Journal of Management, Entrepreneur and Cooperative*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.56869/JMEC.V1I1.310>
- Pettinger, Richard. (2020). *Introduction to management*. <https://www.bloomsbury.com/in/introduction-to-management-9781137218995/>
- Raymond J. Stone, Anne Cox, & Mihajla Gavin. (2020, December). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-10*.
- Sari, P., Johan, M., & Purno, M. (2023). PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TAK TEXTILES INDONESIA. *JUBISMA*, 5(2), 108–117. <https://doi.org/10.58217/JUBISMA.V5I2.121>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabet.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabet.

- Sujarweni, W. (2020). *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi* (33rd ed.). Pustaka Baru Press.
- Suriyana, N. (2020). DETERMINASI KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI: MOTIVASI, KOMUNIKASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN (LITERATURE REVIEW MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 389–412. <https://doi.org/10.38035/JMPIS.V2I1.558>
- Susilo, H., Indah Edityawati, M., & Suhardi. (2026). The effect of job training and work environment on employee performance at PT. Suri Motor Indonesia. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 13(4), 533–542. <https://doi.org/10.35335/IJAFIBS.V14I4.438>
- Susilo, H., Subagja, I. K., & Samosir, P. S. (2022). The effect of leadership style and motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable at the Gici business school of economic sciences. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 258–262. <https://doi.org/10.54660/ANFO.2021.3.1.13>
- Tude Jahoses, Yeyen Komalasari, & Tri Priyono Budi Santoso. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada the Legian, Seminyak Bali Hotel. *JAKADARA: JURNAL EKONOMIKA, BISNIS, DAN HUMANIORA*, 2(1). <https://doi.org/10.36002/JD.V2I1.2443>
- Zarkasyi Assagaf, M., Yusuf Saleh, M., Karim, A., Kependudukan, D., Pencatatan, D., Provinsi, S., & Selatan, S. (2025). ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA KANTOR DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL PROVINSI SULAWESI SELATAN. *Indonesian Journal of Business and Management*, 8(1), 174–180. <https://doi.org/10.35965/JBM.V8I1.4590>