

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL SUPPORT
AND EMPLOYEE SKILLS ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK
MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE***

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DUKUNGAN ORGANISASI DAN
KETERAMPILAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Khafidlotul Aulia¹, Yuli Budiati², Rohmini Indah Lestari³

Program Magister Manajemen, Universitas Semarang^{1,2,3}

khafidlotulaulia351@gmail.com¹

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style, organizational support, and employee skills on employee performance at PT Honda Nusantara Sakti Semarang Branch, with work motivation as an intervening variable. The study adopts a quantitative approach, enabling statistical data analysis to understand the relationships between variables within an organizational context. A total of 56 permanent employees were selected as research samples using a purposive sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) method based on Partial Least Square (PLS) with the SmartPLS software. The results show that leadership style, organizational support, and employee skills significantly influence employee performance. Work motivation acts as an intervening variable that strengthens the relationship between independent and dependent variables. These findings indicate that improving employee performance can be achieved through the development of effective leadership styles, optimal organizational support, enhanced employee skills, and high work motivation. The results of this study are expected to serve as a guide for companies in formulating strategic policies that focus on performance improvement through managerial and human resource management approaches.

Keywords : Leadership, Organizational Support, Employee Competence, Work Motivation, Employee Performance, SEM-PLS Analysis

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan keterampilan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Honda Nusantara Sakti Cabang Semarang, dengan motivasi kerja sebagai variabel perantara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang memungkinkan analisis data secara statistik untuk memahami hubungan antarvariabel dalam konteks organisasi. Sebanyak 56 karyawan tetap menjadi sampel penelitian yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan model Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan keterampilan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berperan sebagai variabel perantara yang memperkuat hubungan antara variabel independen dan dependen. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif, dukungan organisasi yang optimal, peningkatan keterampilan karyawan, serta motivasi kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan strategis yang berfokus pada peningkatan kinerja melalui pendekatan manajerial dan pengelolaan sumber daya manusia.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Dukungan Organisasi, Kompetensi Karyawan, Motivasi Kerja, Performa Karyawan, Analisis SEM-PLS

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang dinamis, perusahaan dituntut untuk meningkatkan produktivitas karyawan demi keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis.

Perubahan teknologi, pasar, dan kebutuhan konsumen memperumit bisnis, sehingga pengelolaan kinerja karyawan menjadi sangat penting. Tantangan seperti keberagaman budaya,

kebutuhan inovasi, dan tekanan daya saing global memengaruhi strategi pengelolaan kinerja.

Kinerja karyawan, menurut Nurudin et al. (2023), mencakup hasil kerja dan perilaku yang mendukung tujuan organisasi. Parta & Mahayasa (2021) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil dari perencanaan dan implementasi di tempat kerja, sementara Pangestu & Silalahi (2024) menyebutkan kuantitas dan kualitas kerja sebagai indikator kinerja pegawai.

Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi karyawan (Handayani et al., 2023), dukungan organisasi berupa kebijakan kerja-hidup seimbang dan penghargaan adil (Latief et al., 2023), serta pelatihan dan pengembangan keterampilan (Nurudin et al., 2023). Motivasi karyawan juga penting melalui pengakuan, kesempatan berkembang, dan insentif yang sesuai (Hidayat et al., 2024). Strategi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas optimal.

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang membuat seseorang bekerja dengan tekun dan bersemangat untuk mencapai tujuan profesional (Hidayat et al., 2024). Motivasi menjadi kekuatan utama yang mendorong individu memberikan hasil terbaik. Penelitian Hidayat et al. (2024) menunjukkan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, di mana karyawan yang termotivasi bekerja lebih produktif. Namun, Tanjung & Manalu (2019) menemukan bahwa motivasi juga dapat dipengaruhi faktor eksternal, seperti lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan.

Gaya kepemimpinan mengacu pada perilaku dan strategi pemimpin dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan

organisasi (Fransisco Pratama et al., 2023). Gaya ini bertujuan meningkatkan kinerja individu dan organisasi dengan memberikan arahan, motivasi, dan inspirasi (Handayani et al., 2023). Penelitian Fransisco Pratama et al. (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Namun, Rahmawati et al. (2023) mencatat bahwa gaya kepemimpinan juga dapat berdampak negatif, tergantung pada konteks, budaya organisasi, karakteristik karyawan, dan dinamika tim.

Motivasi kerja, baik internal maupun eksternal, mendorong karyawan bekerja lebih produktif dan berkualitas. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja, tetapi dampaknya dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik individu.

Dukungan organisasi merupakan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kinerja karyawan melalui bantuan, pelatihan, dan perhatian terhadap keseimbangan kerja-hidup (Marbun & Jufrizen, 2022). Dukungan ini mendorong karyawan merasa bahagia, termotivasi, dan lebih produktif (Chaidir et al., 2023). Namun, penelitian Fitriani et al. (2022) menunjukkan bahwa dalam situasi tertentu, dukungan organisasi dapat berdampak negatif pada kinerja, bergantung pada faktor seperti budaya organisasi, dinamika tim, dan karakteristik individu.

Keterampilan karyawan adalah elemen penting dalam menjalankan tugas secara efektif. Keahlian ini mencakup penggunaan ide, kreativitas, dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Sofia et al., 2023; Parta & Mahayasa, 2021). Penelitian Nurudin et al. (2023) menunjukkan bahwa keterampilan yang

baik meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Namun, Lengkong et al. (2019) menemukan bahwa keterampilan berlebihan dapat menyebabkan kebingungan dan beban kerja berlebih, yang justru menurunkan kinerja.

Dukungan organisasi dan keterampilan karyawan berperan penting

dalam meningkatkan kinerja. Dukungan yang memadai mendorong motivasi, sedangkan keterampilan yang baik membantu menyelesaikan tugas lebih efisien. Namun, dampak keduanya dipengaruhi oleh konteks organisasi, dinamika tim, dan kapasitas individu.

Tabel 1. *Research Gap* Penelitian Terdahulu

No	Issue Gap	Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian
1.	Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Handayani et al., (2023), Latief et al., (2023), Pratama et al., (2023)	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
		Rahmawati et al., (2023), Sugiono et al., (2021), Hendri & Kirana (2021)	Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan
2.	Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Chaidir et al., (2023), Marbun & Jufrizen, (2022), Astaginy et al., (2022)	Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
		Prasetyo & Waskito, (2023), Fitriani et al., (2022), Sinambela, (2021)	Dukungan Organisasi berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan
3.	Keterampilan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	Nurudin et al., (2023), Sofia et al., (2023), Parta & Mahayasa., (2021)	Keterampilan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
		Lengkong et al., (2019), Sekartini et al., (2016), Viviani et al., (2020)	Keterampilan Karyawan berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian sebelumnya, seperti yang ditampilkan dalam Tabel 1.1, menunjukkan adanya variasi dalam pengaruh gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan keterampilan karyawan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja dengan memberikan arahan, motivasi, dan dukungan yang tepat (Pratama et al., 2023). Dukungan organisasi melalui

kebijakan adil dan sistem penghargaan berperan besar dalam meningkatkan kepuasan dan stabilitas karyawan, yang pada akhirnya memperbaiki kinerja mereka (Marbun & Jufrizen, 2022). Selain itu, pengembangan keterampilan melalui pelatihan berkontribusi signifikan pada efisiensi dan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas (Nurudin et al., 2023).

Motivasi kerja, berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg, berfungsi sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara faktor eksternal (gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan keterampilan) dengan kinerja karyawan (Imam Ghozali, 2013). Rini et al. (2024) menegaskan pentingnya motivasi kerja dalam mengoptimalkan kinerja sebagai jembatan antara faktor-faktor tersebut dengan hasil yang diinginkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan keterampilan memengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel penghubung.

Gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan keterampilan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan motivasi kerja sebagai variabel penghubung yang memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini berfokus pada analisis pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran penting motivasi kerja.

PT. Honda Nusantara Sakti adalah perusahaan otomotif di Indonesia yang memulai bisnisnya pada tahun 1962 sebagai toko penjualan sepeda motor.

Perusahaan ini berkembang pesat, dan pada tahun 1969 menjadi dealer minyak pelumas Castrol, yang memperluas peluang bisnis mereka. Pada tahun 1971, mereka ditunjuk sebagai main dealer untuk wilayah Jawa Tengah dan DIY dengan nama UD. Nusantara Motor. Kesuksesan mereka berlanjut pada tahun 1997 ketika menjadi main dealer Federal Oil di Jawa Tengah, memperkuat posisi mereka di industri otomotif nasional. Tahun 1996 menandai pendirian resmi PT. Nusantara Surya Sakti, yang menjadi tonggak penting dalam sejarah perusahaan. Hingga 2010, mereka telah memiliki 87 dealer di seluruh Indonesia, termasuk PT. Honda Nusantara Sakti dan PT. Nusantara Surya Sakti. Penelitian ini berfokus pada PT. Honda Nusantara Sakti cabang Semarang untuk menganalisis kinerja karyawan di lokasi tersebut.

PT. Honda Nusantara Sakti, bagian dari Nusantara Surya Sakti Group, berkembang dari toko sepeda motor pada 1962 menjadi pemain utama di industri otomotif Indonesia. Dengan jaringan 87 dealer pada 2010, termasuk cabang Semarang, lokasi ini dipilih untuk penelitian terkait kinerja karyawan.

Tabel 2. Penilaian Kinerja Karyawan PT. Honda Nusantara Sakti Tahun 2021-2023

No.	Bagian	Deskripsi Tugas	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	Humas	Mengelola komunikasi dan hubungan eksternal, termasuk media, masyarakat, dan stakeholder lainnya.	1.000 Orang	750 Orang	75%
2	Hukum	Menyediakan layanan konsultasi hukum, memastikan kepatuhan terhadap peraturan, dan menangani litigasi.	100 Kasus	90 Kasus	90%
3	Perlengkapan	Mengelola inventaris, pemeliharaan	1.000 Unit	950 Unit	95%

No.	Bagian	Deskripsi Tugas	Target	Realisasi	Capaian (%)
		peralatan, dan kebutuhan logistik perusahaan.			
4	AHAAS	Mengelola layanan purna jual, termasuk perbaikan dan pemeliharaan kendaraan bermotor.	10.000 Kendaraan	7.000 Kendaraan	70%
5	Akuntansi	Pembukuan, penyusunan laporan keuangan, dan pengendalian anggaran.	Rp1.000.000.000 Rupiah	Rp800.000.000 Rupiah	80%
6	Marketing	Mengembangkan strategi pemasaran, mengelola kampanye promosi, dan menganalisis pasar.	Rp10.000.000.000 Rupiah	Rp7.500.000.000 Rupiah	75%
7	Survey	Melakukan penelitian pasar, mengumpulkan data pelanggan, dan menganalisis tren pasar.	1.000 Responden	750 Responden	75%
8	Piutang	Mengelola piutang perusahaan, penagihan, dan rekonsiliasi akun pelanggan.	Rp1.000.000.000 Rupiah	Rp720.000.000 Rupiah	72%
9	CRM	Mengelola hubungan pelanggan, menangani keluhan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.	1.000 Keluhan	800 Keluhan	80%

Sumber: PT. Honda Nusantara Sakti cabang Semarang

Berdasarkan Tabel 2, terdapat masalah terkait gaya kepemimpinan di PT Honda Nusantara Sakti cabang Semarang. Karyawan mengeluhkan gaya kepemimpinan yang otoriter, di mana pimpinan mengambil keputusan tanpa melibatkan masukan dari karyawan. Dukungan organisasi yang dianggap kurang memadai juga menjadi sumber ketidakpuasan. Selain itu, keterbatasan keterampilan interpersonal dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan turut memengaruhi kinerja

karyawan, yang ditunjukkan oleh rendahnya pencapaian target pada tahun 2023.

Data penilaian kinerja karyawan menunjukkan bahwa beberapa departemen seperti Hukum (90%), Perlengkapan (95%), dan Akuntansi (80%) mencapai lebih dari 80% target. Namun, departemen Humas (75%), AHAAS (70%), dan Survey (75%) mencatat realisasi kinerja di bawah 80%. Kinerja AHAAS yang hanya mencapai 70% dipengaruhi oleh pengurangan

jumlah mekanik, yang menurunkan produktivitas dan efisiensi, serta kurangnya promosi terkait diskon servis oli gratis dan penawaran lainnya. Dalam industri otomotif yang kompetitif, promosi yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kesadaran pelanggan dan memperluas pangsa pasar.

PT Honda Nusantara Sakti cabang Semarang menghadapi masalah gaya kepemimpinan otoriter, kurangnya dukungan organisasi, dan keterampilan karyawan yang terbatas, sehingga memengaruhi pencapaian target kinerja. Pada 2023, beberapa departemen mencatat kinerja di bawah 80%, terutama AHAAS, yang dipengaruhi oleh pengurangan mekanik dan kurangnya promosi layanan. Peningkatan strategi promosi dan dukungan internal diperlukan untuk memperbaiki kinerja di masa depan.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Dua Faktor Herzberg diterapkan dalam penelitian ini untuk menganalisis hubungan antara motivasi kerja sebagai variabel intervening dengan kinerja karyawan, dukungan organisasi, keterampilan, dan gaya kepemimpinan.

Teori Dua Faktor Herzberg

Pada 1959, Frederick Herzberg mengemukakan teori ini yang menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor: faktor higienis dan faktor motivasi (Wedadjati & Helmi, 2022).

- **Faktor Higienis:** Faktor ini berkaitan dengan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi untuk mencegah ketidakpuasan, seperti gaji, kondisi kerja, dan tunjangan. Meskipun faktor ini dapat mengurangi ketidakpuasan, mereka tidak meningkatkan motivasi kerja secara signifikan. Faktor

higienis dianggap sebagai elemen ekstrinsik dalam pekerjaan (Ain, Munir, & Suneel, 2021).

- **Faktor Motivasi:** Berbeda dengan faktor higienis, motivator ini langsung berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang (Fauziana et al., 2021). Faktor motivasi ini dianggap lebih penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja yang lebih baik. Teori Dua Faktor Herzberg membagi motivasi kerja menjadi dua kategori: faktor higienis yang mencegah ketidakpuasan, dan faktor motivasi yang langsung meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Menurut Frederick Herzberg, ada tiga faktor utama yang memengaruhi motivasi karyawan (Sesotya Wedadjati & Helmi, 2022):

1. Faktor yang Memotivasi Karyawan

Pekerjaan yang menantang dan memberikan tanggung jawab, pengakuan atas prestasi, serta kesempatan untuk berkembang cenderung membuat karyawan merasa termotivasi dan bersemangat.

2. Faktor yang Menyebabkan Kekecewaan

Kondisi kerja yang buruk, seperti peraturan yang ketat, penerangan yang tidak memadai, hak yang tidak terpenuhi, gaji rendah, dan tunjangan yang kurang, dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan.

3. Kekecewaan Karena Terbatasnya Peluang untuk Berprestasi

Karyawan yang tidak memiliki kesempatan untuk berprestasi akan merasa kecewa dan kurang termotivasi, serta lebih mudah mencari kesalahan di lingkungan kerjanya. Herzberg menyebutkan tiga

faktor utama dalam motivasi kerja: pekerjaan yang menantang dan memberi pengakuan, kondisi kerja yang buruk, dan terbatasnya peluang untuk berprestasi.

Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Nurudin et al. (2023), kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja dan perilaku yang dicapai dengan menyelesaikan tugas dalam waktu tertentu. Kinerja ini juga mencakup tindakan yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Organisasi mengandalkan kinerja karyawan untuk mencapai produktivitas tinggi; karyawan yang memenuhi kriteria kinerja dianggap produktif, sementara yang gagal dianggap tidak produktif.

Parta et al. (2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah pelaksanaan dari perencanaan dan tugas yang dilakukan, serta hasil kerja yang terukur dalam organisasi. Pangestu & Silalahi (2024) menambahkan bahwa kinerja karyawan mencakup prestasi nyata dari pelaksanaan tugas yang diberikan, yang mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab yang ditetapkan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Ini mencakup tindakan yang mendukung tujuan organisasi, dan dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan. Kinerja yang baik sangat penting untuk mencapai produktivitas tinggi dalam organisasi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal, termasuk orang dan lingkungan sekitar. Kinerja yang baik membantu pencapaian tujuan

perusahaan, sementara kinerja buruk menghambatnya. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Keterampilan

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017), kompetensi karyawan terdiri dari potensi IQ dan keterampilan nyata (kompetensi kognitif). Karyawan yang memiliki IQ tinggi, pelatihan yang baik, dan keterampilan dalam pekerjaan mereka lebih cenderung mencapai hasil yang diinginkan. Organisasi memerlukan karyawan dengan kompetensi yang baik.

2. Motivasi

Motivasi karyawan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap lingkungan kerja. Karyawan yang termotivasi berusaha mencapai tujuan organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan karyawan, termasuk IQ dan keterampilan yang bisa ditingkatkan melalui pelatihan, dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan yang efektif. Gaya kepemimpinan yang memberikan arahan dan pengakuan, serta dukungan organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sangat mempengaruhi motivasi kerja. Motivasi kerja menjadi penghubung antara faktor-faktor ini dalam meningkatkan kinerja, sesuai dengan teori dua faktor Herzberg yang menekankan pentingnya faktor intrinsik dan ekstrinsik.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh keterampilan, motivasi, dan faktor-faktor lainnya. Karyawan yang terampil dan termotivasi lebih cenderung mencapai kinerja optimal. Gaya kepemimpinan yang baik dan dukungan organisasi berperan penting dalam meningkatkan keterampilan dan motivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja.

Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Putra & Zabaldi (2022), terdapat beberapa indikator utama dalam menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas

Mencakup tingkat pengabdian, disiplin, dan kepatuhan terhadap protokol untuk mencapai hasil yang mendekati kesempurnaan.

2. Kuantitas

Menunjukkan jumlah aktivitas yang dilakukan, diukur berdasarkan unit yang diselesaikan.

3. Penggunaan Waktu dalam Bekerja

Diukur melalui absensi, yang mencerminkan komitmen karyawan untuk hadir setiap hari.

4. Kerja Sama

Keterampilan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas dan mencapai hasil optimal. Indikator kinerja karyawan meliputi kualitas kerja, kuantitas, penggunaan waktu (absensi), dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja.

Definisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan antusiasme, tulus, dan ikhlas untuk mencapai tujuan di tempat kerja (Hidayat et al., 2024). Karyawan yang termotivasi cenderung menyelesaikan tugas dengan dedikasi yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Motivasi kerja juga mencakup keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan berkualitas (Pangestu & Silalahi, 2024). Selain itu, motivasi berasal dari dalam dan luar diri seseorang yang mendorong mereka untuk bekerja keras dan mencapai tujuan (Tanjung & Manalu, 2019). Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, berkualitas, dan berkomitmen untuk

mencapai tujuan, baik pribadi maupun profesional.

Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Khaeruman et al. (2021), faktor yang memengaruhi motivasi kerja terbagi menjadi dua kategori:

1. Faktor Individual

- Tujuan (goals)
- Kebutuhan (needs)

2. Faktor Organisasi

- a. Gaji
- b. Keamanan kerja
- c. Rekan kerja
- d. Pengawas
- e. Pujian

Faktor-faktor individual dan organisasi ini terkait erat dengan variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, keterampilan karyawan, dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang jelas dan dukungan organisasi yang mencakup gaji yang adil serta keamanan kerja dapat meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, hubungan baik dengan rekan kerja dan pengawasan yang positif mendukung keterampilan karyawan melalui kolaborasi dan umpan balik yang konstruktif. Pujian dari atasan juga meningkatkan motivasi intrinsik. Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang menghubungkan faktor-faktor ini untuk menghasilkan kinerja yang optimal (Tanjung & Manalu, 2019).

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja meliputi tujuan, kebutuhan individual, serta aspek organisasi seperti gaji, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan, dan pengakuan. Semua faktor ini, melalui motivasi kerja, berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Indikator Motivasi Kerja

Fachrezi dan Khair (2020) menyebutkan beberapa indikator motivasi kerja, yaitu:

1. Kerja keras
2. Ambisi tinggi
3. Fokus pada tujuan
4. Usaha pengembangan diri
5. Ketahanan mental
6. Pemilihan karyawan yang tepat
7. Manajemen waktu

Indikator motivasi kerja mencakup kerja keras, ambisi, fokus, pengembangan diri, ketahanan, pemilihan karyawan, dan manajemen waktu.

Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Fransisco Pratama et al. (2023), gaya kepemimpinan mencakup tindakan dan pendekatan yang digunakan pemimpin untuk membimbing, mengendalikan, memberi inspirasi, dan mendorong bawahannya mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan karyawan, semangat kerja, serta komunikasi antara pemimpin dan bawahan, yang pada akhirnya memperbaiki kinerja. Handayani et al. (2023) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah sistem perilaku dan taktik yang digunakan untuk mengelola dan mengarahkan tim, melibatkan pengorganisasian, persuasi, dan inspirasi untuk mencapai tujuan. Pemimpin harus menciptakan lingkungan kerja positif dan menjaga komunikasi efektif untuk memajukan tujuan individu dan organisasi.

Rahmawati et al. (2023) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan bertujuan memengaruhi bawahan agar kinerja mereka maksimal, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin ideal harus menyadari dan mengadaptasi gaya

kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan tim dan organisasi.

Indikator Gaya Kepemimpinan Menurut Harahap & Khair (2019), gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui beberapa indikator berikut:

1. Kemampuan Membuat Keputusan: Proses mengevaluasi pilihan secara sistematis untuk memilih tindakan yang paling tepat setelah pertimbangan matang.
2. Kemampuan Menggerakkan: Kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi anggota tim agar melaksanakan tugas dengan semangat.
3. Kemampuan Komunikasi: Kemampuan untuk menyampaikan pesan, ide, atau informasi dengan jelas dan efektif agar dapat dipahami oleh penerima.
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan: Kemampuan pemimpin untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan agar menjalankan tugas sesuai visi dan tujuan perusahaan, dengan menggunakan kekuasaan secara bijaksana.
5. Tanggung Jawab: Kewajiban pemimpin untuk bertanggung jawab atas segala yang terjadi di bawah kepemimpinannya, baik itu kesalahan maupun keberhasilan.

Gaya kepemimpinan mencakup kemampuan dalam pengambilan keputusan, memotivasi anggota tim, komunikasi yang jelas, mengendalikan bawahan, dan bertanggung jawab atas hasil kerja tim. Gaya kepemimpinan melibatkan berbagai tindakan yang digunakan pemimpin untuk mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi bawahan demi mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif meningkatkan kinerja, memperbaiki hubungan kerja, dan menciptakan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Pemimpin

ideal dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kebutuhan tim untuk memaksimalkan hasil organisasi.

Dukungan Organisasi

Menurut Astaginy et al. (2022), organisasi perlu fokus pada membangun persepsi dukungan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih berambisi dalam pekerjaan mereka. Marbun & Jufrizen (2022) menjelaskan bahwa dukungan organisasi mencakup respon perusahaan terhadap kebutuhan dan kepentingan karyawan, seperti memberikan pelatihan, fasilitas, atau memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Karyawan yang merasa didukung lebih bahagia dan termotivasi. Chaidir et al. (2023) menambahkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dipengaruhi oleh rasa aman dan harga diri mereka di tempat kerja.

Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih loyal, tenang, dan berprestasi tinggi. Secara keseluruhan, penelitian tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang kuat berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung akan lebih termotivasi untuk memenuhi tugas mereka dan merasa lebih puas dalam pekerjaan.

Dukungan organisasi penting untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan, yang dapat ditunjukkan melalui perhatian terhadap kebutuhan karyawan, pelatihan, dan suasana kerja yang mendukung. Karyawan yang merasa dihargai lebih termotivasi dan berprestasi baik.

Indikator Dukungan Organisasi

Menurut Marbun & Jufrizen (2022), indikator dukungan organisasi meliputi:

1. **Hadiah:** Penghargaan atau hadiah yang diberikan perusahaan sebagai bentuk pengakuan atas kerja keras karyawan.
2. **Pengembangan:** Kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan mereka.
3. **Kondisi Kerja:** Aspek fisik dan non-fisik dari lingkungan kerja yang mendukung karyawan.

Indikator dukungan organisasi mencakup pemberian hadiah, peluang pengembangan, dan kondisi kerja yang mendukung karyawan.

Keterampilan Karyawan

Menurut Nurudin et al. (2023), keterampilan sangat penting agar karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif. Ketika pekerja memanfaatkan bakatnya, kinerja mereka dapat meningkat secara signifikan, yang berkontribusi pada produktivitas organisasi keseluruhan. Sofia et al. (2023) menambahkan bahwa keterampilan melibatkan kemampuan untuk menggunakan akal, ide, dan kreativitas guna memberikan nilai tambah pada pekerjaan, yang memerlukan latihan terus-menerus dan dasar untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Menurut Parta et al. (2021), keterampilan kerja adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, diperoleh melalui latihan dan pengalaman.

Keterampilan kerja adalah kemampuan vital bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan optimal, melibatkan penggunaan akal, ide, dan kreativitas, serta membutuhkan latihan berkelanjutan dan pengalaman.

Indikator Keterampilan Kerja

Menurut Pitriyani (2020), indikator keterampilan kerja meliputi:

1. **Keterampilan Hubungan Kemanusiaan:** Kemampuan untuk membangun, memahami, dan menjalin hubungan baik dengan orang lain atau kelompok. Ini mencakup komunikasi, empati, dan kolaborasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
2. **Kemampuan Memprediksi Hasil:** Kemampuan untuk merencanakan dan memperkirakan hasil dari tugas yang dikerjakan, memungkinkan individu untuk membuat keputusan yang tepat dan mengambil tindakan yang sesuai.
3. **Keterampilan Teknis:** Kemampuan yang disesuaikan dengan pekerjaan, mencakup pengetahuan dan pengalaman praktis dalam melaksanakan tugas-tugas spesifik yang relevan dengan bidang atau industri yang dijalani.

Indikator keterampilan kerja meliputi keterampilan hubungan kemanusiaan, kemampuan merencanakan dan memprediksi hasil, serta keterampilan teknis yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam kesuksesan organisasi. Menurut Fransisco Pratama et al. (2023), perilaku pemimpin dalam mengarahkan dan menginspirasi timnya merupakan bagian dari gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Handayani et al. (2023) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan melibatkan strategi dan perilaku untuk memotivasi anggota tim dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Rahmawati et al. (2023) juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bertujuan untuk

memengaruhi bawahan guna memaksimalkan kinerja mereka.

Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang jelas dalam menetapkan harapan, mendengarkan bawahannya, serta memberikan dorongan dan dukungan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan temuan ini, peneliti mengajukan hipotesis bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Organisasi perlu fokus pada pengembangan persepsi dan dukungan terhadap karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka (Astaginy et al., 2022). Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih termotivasi dan berambisi dalam melaksanakan tugas. Dukungan tersebut bisa berupa perhatian, pelatihan, fasilitas, atau bantuan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Marbun & Jufrizen, 2022). Ketika karyawan merasa dihargai, mereka lebih bahagia, termotivasi, dan loyal terhadap perusahaan. Chaidir et al. (2023) menambahkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi terkait dengan rasa aman dan harga diri mereka, yang meningkatkan kenyamanan dan dedikasi mereka.

Penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih termotivasi dan produktif. Berdasarkan temuan ini.

Keterampilan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Keterampilan merupakan faktor kunci bagi karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan mencapai hasil optimal (Nurudin et al., 2023). Sofia et al. (2023) menjelaskan

bahwa keterampilan melibatkan penerapan logika, konsep, dan imajinasi untuk meningkatkan kinerja. Parta et al. (2021) menekankan bahwa keterampilan kerja mengacu pada kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas dengan efektif. Keterampilan kerja meliputi kemampuan teknis, interpersonal, dan konseptual, yang semuanya berperan dalam meningkatkan kinerja.

Penelitian menunjukkan bahwa keterampilan yang dimiliki karyawan berkontribusi signifikan terhadap kinerja mereka. Karyawan dengan keterampilan yang tepat lebih efisien dalam menyelesaikan tugas dan membantu perusahaan mencapai tujuannya.

H3: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang membuat seseorang bertindak dengan penuh semangat dan ketekunan untuk mencapai tujuan (Hidayat et al., 2024). Pangestu & Silalahi (2024) juga menganggap motivasi kerja sebagai dorongan yang mencerminkan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas dengan serius dan memberikan hasil baik. Tanjung & Manalu (2019) menambahkan bahwa motivasi mendorong individu untuk mencapai potensi penuh mereka, yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja.

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa termotivasi dan senang dengan pekerjaan mereka cenderung bekerja lebih baik. Berdasarkan temuan ini.

METODE PENELITIAN

JENIS PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk merangkum atau menggambarkan data

yang diperoleh langsung dari partisipan tanpa membuat generalisasi atau kesimpulan yang luas. Sugiyono (2013:147) menyatakan bahwa strategi ini melibatkan analisis statistik untuk memahami dan menjelaskan kondisi terkini subjek penelitian. Berdasarkan pendekatan positivis, metode kuantitatif mengandalkan pengumpulan data dari populasi atau sampel tertentu dengan instrumen penelitian, serta pengolahan data secara statistik. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk menguji hipotesis yang telah dikembangkan sebelumnya, menurut Sugiyono (2013:7).

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi" merujuk pada kelompok atau area yang memiliki atribut atau karakteristik tertentu, yang dipilih oleh peneliti untuk dianalisis dan disimpulkan (Sugiyono, 2013:115). Dalam penelitian ini, populasi yang dianalisis terdiri dari 80 karyawan PT. Honda Nusantara Sakti Cabang Semarang.

Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu pemilihan sampel yang dilakukan berdasarkan pertimbangan khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik ini dipilih karena dapat memastikan bahwa sampel yang diambil memenuhi kriteria yang relevan dengan penelitian. Menurut Patton (2002), purposive sampling memungkinkan peneliti untuk memilih kasus yang memberikan informasi paling berguna untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Untuk menentukan sampel yang tepat, berikut adalah kriteria yang diterapkan dalam purposive sampling:

1. **Karyawan Tetap:** Karyawan yang telah bekerja lebih dari satu tahun di

perusahaan, karena mereka dianggap memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang lingkungan kerja dan dinamika organisasi.

2. **Pengecualian Pimpinan dan Penulis:** Pimpinan dan penulis tidak dimasukkan dalam sampel untuk

menjaga objektivitas dan memfokuskan pada pengalaman karyawan biasa.

Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Penentuan Responden

Keterangan	Jumlah
Total Karyawan	80
Responden Yang Tidak Digunakan	
1. Pimpinan	(9)
2. Karyawan Kontrak	(14)
3. Peneliti	(1)
Subyek Penelitian Yang Digunakan	56 Orang

Sumber : PT Honda Nusantara Sakti Cabang Semarang

Jenis dan Sumber Data

Jenis Data

Data dapat dibagi ke dalam beberapa kategori berdasarkan sifat dan karakteristiknya:

1. Data Subyek

Jenis data ini meliputi opini, sikap, pengalaman, atau atribut yang dilaporkan oleh individu atau kelompok yang menjadi subjek penelitian, yang sering disebut sebagai responden.

2. Data Fisik

Jenis data ini melibatkan objek atau benda fisik yang dapat diamati atau disentuh, seperti bangunan, bagian bangunan, pakaian, buku, atau senjata.

3. Data Dokumenter

Jenis data ini mencakup berbagai dokumen atau catatan tertulis yang dibuat dalam konteks tertentu, seperti faktur, jurnal, surat, notulen rapat, memo, atau laporan program.

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah **Data Subyek**, yang diperoleh dengan cara langsung mengajukan pertanyaan kepada karyawan PT. Honda Nusantara Sakti Cabang Semarang.

Definisi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

Definisi Variabel

Variabel dalam penelitian adalah elemen yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti guna mendapatkan informasi yang relevan mengenai subjek yang sedang diselidiki, yang nantinya akan digunakan untuk menarik kesimpulan atau inferensi (Sugiyono, 2016:38).

Variabel Independen

Variabel independen adalah faktor-faktor yang mempengaruhi atau mendorong pembentukan variabel dependen (Sugiyono, 2019:61). Dalam penelitian ini, variabel independen

terdiri dari tiga komponen: keterampilan personel, dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan.

Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel output, kriteria, atau konsekuensi dari suatu fenomena (Sugiyono, 2019:39). Dalam penelitian ini, variabel dependen adalah kinerja karyawan.

Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang dapat mengubah hubungan tidak langsung antara variabel

independen dan dependen, yang dapat diukur dan diamati (Sugiyono, 2019:39). Dalam penelitian ini, motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening.

Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel adalah langkah penting dalam penelitian untuk menentukan jenis dan indikasi variabel yang terkait. Proses ini juga mencakup penentuan skala pengukuran setiap variabel, yang diperlukan untuk menguji hipotesis dengan instrumen yang sesuai. Tabel berikut memberikan informasi mengenai bagaimana variabel dalam penelitian ini dioperasionalkan.

Tabel 4. Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Gaya Kepemimpinan (GK)	Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola tim atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan	a. Kemampuan Pengambilan Keputusan (GK.1) b. Kemampuan Menggerakkan (GK.2) c. Kemampuan Komunikasi (GK.3) d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan (GK.4) e. Tanggung Jawab (GK.5)	Harahap & Khair, (2019)
Dukungan Organisasi (DO)	Dukungan organisasi adalah sejauh mana karyawan merasakan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.	a. Penghargaan (DO.1) b. Pengembangan (DO.2) c. Kondisi Kerja (DO.3) d. Kesejahteraan Karyawan (DO.4)	Marbun & Jusrizen (2022)
Keterampilan Karyawan (KK)	Keterampilan karyawan adalah kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.	a. Keterampilan hubungan kemanusiaan (KK.1) b. Kemampuan memprediksi hasil tugas/pekerjaan (KK.2) c. Keterampilan teknis yang disesuaikan (KK.3)	Pitriyani, (2020)

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Motivasi Kerja (MK)	Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi.	a. Kerja keras b. Tingkat cita-cita yang tinggi c. Orientasi tugas/sasaran d. Usaha untuk maju e. Ketekunan f. Rekan kerja yang dipilih g. Pemanfaatan waktu	Fachrezi dan Khair (2020),
Kinerja Karyawan (KIN)	Kinerja Karyawan adalah hasil kerja yang akurat dengan tercapainya tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh karyawan.	a. Kualitas (KIN.1) b. Kuantitas (KIN.2) c. Penggunaan waktu dalam bekerja (KIN.3) d. Kerja sama antara pegawai (KIN.4)	Putra & Zabaldi (2022)

Sumber: Berbagai Jurnal

Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dalam penelitian tesis ini, beberapa metode pengumpulan data digunakan, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Observasi

Peneliti melakukan pengamatan terhadap objek penelitian baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Kuesioner

Dengan pendekatan ini, responden yang terlibat dalam penelitian diberikan serangkaian pernyataan atau pertanyaan. Penelitian ini menggunakan skala Likert dalam penyusunan kuesioner. Menurut Sugiyono (2014), skala Likert digunakan untuk mengukur pandangan, keyakinan, sikap, dan ekspresi lainnya dari karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan. Tabel skor untuk skala Likert.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan modern dengan **Structural Equation Modeling (SEM)** berbasis **Partial Least Squares (PLS)**, yang

diterapkan menggunakan perangkat lunak Smart PLS 3.0. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam menangani model yang kompleks dan memberikan interpretasi yang lebih mendalam terhadap hubungan antarvariabel dalam penelitian.

Model Smart PLS

Menurut Ghazali (2021), evaluasi model PLS-SEM melibatkan dua tahap: evaluasi model luar dan model dalam.

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi ini penting untuk menilai validitas dan reliabilitas model, sebagaimana dijelaskan oleh Ghazali (2021). Beberapa ukuran yang digunakan dalam evaluasi ini adalah:

a. Uji Validitas

Penilaian validitas bertujuan untuk mengetahui seberapa akurat instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang dimaksud, seperti dijelaskan oleh Sugiyono (2017). Validitas yang tinggi meningkatkan reliabilitas penelitian.

• Validitas Konvergen

Berkaitan dengan hubungan yang kuat antara indikator dan konstruk. Dalam penelitian ini, validitas konvergen diukur melalui nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Loading factor antara 0,60 - 0,70 dianggap memenuhi validitas konvergen, dan AVE harus lebih dari 0,50.

- **Validitas Diskriminatif**

Menjamin bahwa konstruk yang berbeda tidak berkorelasi tinggi. Validitas diskriminatif dapat dinilai dari nilai cross loading, yang harus lebih besar dari 0,70.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2021), uji reliabilitas sangat penting untuk menilai ketepatan, keakuratan, dan konsistensi instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM menggunakan Smart PLS 3.0, reliabilitas dapat diukur dengan dua cara berikut:

a. Composite Reliability

Reliabilitas komposit digunakan untuk mengukur konsistensi internal. Nilai antara 0,60 hingga 0,70 masih dianggap memadai untuk penelitian eksploratif.

b. Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur konsistensi keseluruhan skala. Untuk penelitian eksploratif, nilai lebih dari 0,60 sudah dapat diterima.

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dalam PLS-SEM bertujuan untuk mengukur kemampuan prediksi model struktural, seperti dijelaskan oleh Ghazali (2021). Evaluasi ini dilakukan dengan dua metode berikut:

1. Uji Path Coefficient

Uji Path Coefficient membandingkan t hitung dengan t tabel untuk menilai pengaruh antar variabel. Nilai t hitung diperoleh melalui bootstrapping dengan aplikasi Smart PLS, yang juga menangani masalah ketidaknormalan data. Koefisien path dianggap signifikan jika t -statistik lebih besar dari 1,96. Hipotesis diterima jika t -statistik $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$.

2. Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Uji R-Square digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi konstruk yang dapat dijelaskan oleh model. Nilai R-Square diinterpretasikan sebagai berikut: 0,75 (model kuat), 0,50 (model sedang), dan 0,25 (model lemah).

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Gambaran Umum Perusahaan

PT. Honda Nusantara Sakti Cabang Semarang adalah salah satu cabang dari PT. Nusantara Sakti Group, yang merupakan dealer resmi terbesar motor Honda di Indonesia. Perusahaan ini didirikan dengan tujuan untuk memberikan pelayanan terbaik dalam hal penjualan, perawatan, dan penyediaan suku cadang motor Honda. Didukung oleh sumber daya manusia yang terampil dan berkomitmen, PT. Honda Nusantara Sakti berusaha menjadi pemimpin pasar di industri otomotif, terutama di Semarang dan sekitarnya.

Visi perusahaan adalah menjadi dealer Honda terbaik dengan memberikan pelayanan yang melebihi ekspektasi pelanggan. Misi perusahaan mencakup peningkatan kualitas layanan, pengembangan SDM, serta inovasi produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

PT. Honda Nusantara Sakti Cabang Semarang menyediakan

berbagai layanan, seperti penjualan motor baru, servis berkala, dan penyediaan suku cadang asli Honda. Selain itu, perusahaan ini juga menawarkan layanan kredit bekerja sama dengan lembaga pembiayaan untuk memudahkan pelanggan memiliki motor Honda. Berbagai tipe motor Honda, termasuk bebek, skutik, dan sport, tersedia untuk memenuhi kebutuhan berbagai segmen pasar.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia Perusahaan

PT. Honda Nusantara Sakti Cabang Semarang memiliki struktur organisasi yang mencakup beberapa tingkat manajemen dan operasional, dengan sekitar 80 karyawan. Karyawan tersebut tersebar di berbagai divisi, yaitu Divisi Penjualan, Divisi Servis, Divisi Suku Cadang, dan Divisi Administrasi. Setiap divisi dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kinerja tim dan pencapaian target perusahaan.

Karyawan di PT. Honda Nusantara Sakti Cabang Semarang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan posisi mereka. Sebagian besar karyawan di divisi teknis, seperti servis dan suku

cadang, telah mendapatkan sertifikasi dari Honda Training Center untuk memastikan kompetensi mereka dalam menangani perawatan dan perbaikan motor Honda. Di sisi lain, karyawan di divisi penjualan juga menjalani pelatihan rutin untuk memperdalam pengetahuan tentang produk dan menguasai teknik penjualan yang efektif demi kepuasan pelanggan.

Perusahaan secara aktif melaksanakan program pengembangan SDM untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Program ini meliputi pelatihan teknis, pelatihan manajerial, serta pengembangan soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan pelayanan pelanggan. Melalui program ini, PT. Honda Nusantara Sakti Cabang Semarang bertujuan untuk menghasilkan tenaga kerja yang tidak hanya terampil dalam bidangnya, tetapi juga dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi.

Uraian Umum Responden

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

3. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel 5. Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Kode	Tanggapan					Nilai Index	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	GK1	4	0	0	0	52	4.79	Tinggi
		7.14%	0.00%	0.00%	0.00%	92.86%		
2	GK2	2	2	0	0	52	4.79	Tinggi
		3.57%	3.57%	0.00%	0.00%	92.86%		
3	GK3	2	1	7	0	46	4.61	Tinggi
		3.57%	1.79%	12.50%	0.00%	82.14%		
4	GK4	4	0	10	0	42	4.54	Tinggi
		7.14%	0.00%	17.86%	0.00%	75.00%		
5	GK5	3	2	0	0	51	4.72	Tinggi
		5.36%	3.57%	0.00%	0.00%	91.07%		

Sumber: Data Primer diolah (2024)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian sangat positif terhadap semua variabel, dengan indeks rata-rata berkisar antara 4,54 hingga 4,79. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa puas dan percaya pada

kemampuan kepemimpinan yang ada di perusahaan, dengan sebagian besar variabel berada pada kategori Tinggi. Meskipun terdapat sedikit variasi dalam distribusi nilai, secara keseluruhan, kepemimpinan perusahaan dianggap efektif dan memotivasi.

Tabel 6 menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan tertinggi pada indikator kemampuan pengambilan keputusan dan kemampuan untuk menggerakkan, dengan nilai rata-rata 4,79. Ini menunjukkan bahwa responden menilai pemimpin mereka sangat baik dalam membuat keputusan yang tepat dan mendukung tujuan organisasi serta kebutuhan tim. Kemampuan ini sangat penting untuk

memberikan arahan yang jelas dan solusi yang efektif dalam berbagai situasi. Nilai tinggi pada indikator kemampuan menggerakkan juga mencerminkan bahwa pemimpin dianggap sangat efektif dalam memotivasi tim, menginspirasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik, serta menjaga semangat kerja dan meningkatkan keterlibatan tim.

Distribusi Frekuensi Variabel Dukungan Organisasi

Tabel 6. Menyajikan Analisis Deskriptif untuk Variabel Dukungan Organisasi.

No.	Kode	Tanggapan					Nilai Index	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	DO1	4	0	0	0	52	4.79	Tinggi
		7.14%	0.00%	0.00%	0.00%	92.86%		
2	DO2	4	2	0	0	50	4.75	Tinggi
		7.14%	3.57%	0.00%	0.00%	89.29%		
3	DO3	0	0	1	0	55	4.93	Tinggi
		0.00%	0.00%	1.79%	0.00%	98.21%		
4	DO4	4	2	1	1	48	4.71	Tinggi
		7.14%	3.57%	1.79%	1.79%	85.71%		

Sumber: Data Primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap variabel Dukungan Organisasi, indikator dengan nilai tertinggi adalah kondisi kerja, dengan rata-rata sebesar 4,93. Nilai yang tinggi ini menunjukkan bahwa fasilitas dan sumber daya yang disediakan perusahaan memenuhi atau bahkan melampaui harapan karyawan. Hal ini dapat berarti bahwa peralatan, teknologi, atau alat kerja yang ada sangat membantu dan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan efisien.

Secara keseluruhan, analisis menunjukkan bahwa responden merasa dihargai, melihat adanya peluang pengembangan karier yang jelas, merasa didukung dalam kesejahteraan mereka, dan kondisi kerja yang mendukung produktivitas. Semua variabel memiliki indeks rata-rata yang tinggi, mencerminkan tingkat kepuasan karyawan yang kuat terhadap berbagai aspek di perusahaan.

Distribusi Frekuensi Variabel Keterampilan Karyawan

Tabel 1. Analisis Deskriptif Variabel Keterampilan Karyawan

No.	Kode	Tanggapan					Nilai Index	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	KK1	4	0	0	0	52	4.79	Tinggi
		7.14%	0.00%	0.00%	0.00%	92.86%		
2	KK2	2	0	0	0	55	4.91	Tinggi
		3.57%	0.00%	0.00%	0.00%	96.43%		
3	KK3	0	0	1	0	55	4.93	Tinggi
		0.00%	0.00%	1.79%	0.00%	98.21%		

Sumber: Data Primer diolah (2024)

Berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel Keterampilan Karyawan, indikator dengan nilai tertinggi adalah keterampilan teknis, yang memperoleh rata-rata sebesar 4,93. Nilai yang tinggi ini menunjukkan bahwa tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan keterampilan teknis yang mereka miliki. Hal ini mencerminkan pemetaan yang efektif antara keterampilan karyawan dan pekerjaan yang mereka jalani.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa responden merasa sangat mampu dalam membangun hubungan yang baik di tempat kerja, sering merencanakan strategi untuk mencapai target, dan memiliki pengetahuan serta keterampilan yang diperlukan untuk

menyelesaikan tugas dengan baik. Semua variabel menunjukkan indeks rata-rata tinggi, yang menunjukkan kepuasan karyawan yang kuat terhadap berbagai aspek tersebut.

Menurut Teori Motivasi Herzberg, faktor-faktor seperti pencapaian, penghargaan, dan pengakuan memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Indikator yang berkaitan dengan faktor-faktor tersebut dapat langsung mempengaruhi bagaimana karyawan memandang penghargaan dan pencapaian pribadi mereka. Herzberg menjelaskan bahwa pencapaian dan pengakuan, sebagai bagian dari faktor motivasional, dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

Tabel 2. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

No.	Kode	Tanggapan					Nilai Index	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	MK1	7	3	0	0	46	4.62	Tinggi
		12.5%	5.4%	0.0%	0.0%	82.1%		
2	MK2	3	2	0	0	51	4.82	Tinggi
		5.4%	3.6%	0.0%	0.0%	91.1%		
3	MK3	0	1	0	0	55	4.98	Tinggi
		0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	98.2%		
4	MK4	2	0	0	0	54	4.97	Tinggi
		3.6%	0.0%	0.0%	0.0%	96.4%		
5	MK5	3	1	1	0	51	4.82	Tinggi
		5.4%	1.8%	1.8%	0.0%	91.1%		
6	MK6	6	2	0	0	48	4.64	Tinggi
		10.7%	3.6%	0.0%	0.0%	85.7%		
7	MK7	6	3	0	0	47	4.60	Tinggi
		10.7%	5.4%	0.0%	0.0%	83.9%		

Sumber: Data Primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.9, tanggapan responden untuk variabel Motivasi Kerja menunjukkan bahwa indikator orientasi tugas/sasaran memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,98. Nilai yang tinggi ini menunjukkan bahwa tugas dan sasaran yang diberikan kepada karyawan sangat sesuai dengan tujuan pribadi dan profesional mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan sangat efektif dalam menghubungkan pekerjaan dengan tujuan individu karyawan, yang pada gilirannya

meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa responden memiliki sikap positif terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan baik, merencanakan karier, fokus pada target, meningkatkan keterampilan, ketekunan dalam bekerja, bekerja dengan rekan yang kompeten, serta pengelolaan waktu yang efektif. Semua variabel menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi,

mencerminkan sikap kerja yang kuat dan proaktif.

Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 3. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

No.	Kode	Tanggapan					Nilai Index	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	KIN1	6	4	0	0	46	4.91	Tinggi
		10.7%	7.1%	0.0%	0.0%	82.1%		
2	KIN2	7	4	13	0	32	4.67	Tinggi
		12.5%	7.1%	23.2%	0.0%	57.1%		
3	KIN3	4	0	1	0	51	4.89	Tinggi
		7.1%	0.0%	1.8%	0.0%	91.1%		
4	KIN4	4	0	0	0	52	4.93	Tinggi
		7.1%	0.0%	0.0%	0.0%	92.9%		

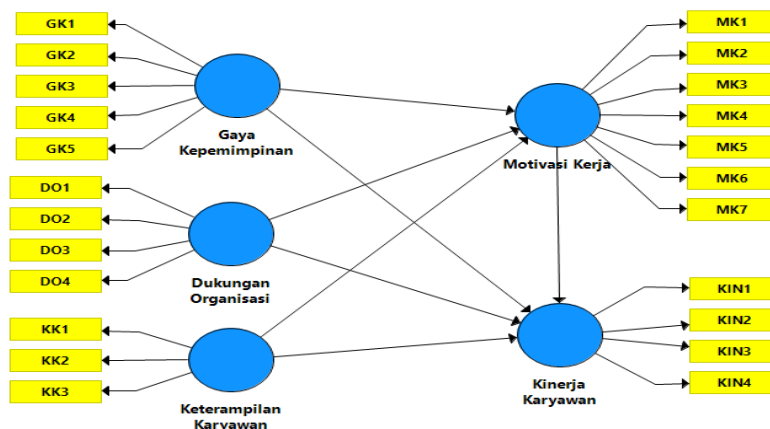
Sumber: Data Primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel 10, hasil tanggapan responden untuk variabel Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa indikator kerjasama antarpegawai mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4,93. Tingginya penilaian tersebut mengindikasikan bahwa kerjasama di antara pegawai di tempat kerja sangat baik. Secara keseluruhan, analisis menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap kinerja mereka, termasuk dalam memenuhi standar kualitas pekerjaan, pencapaian target, kedisiplinan dalam hadir tepat waktu, dan kenyamanan bekerja dalam tim. Nilai indeks yang tinggi di setiap aspek mencerminkan kepuasan yang kuat dan konsistensi dalam kinerja, disiplin, dan kerjasama tim. Mayoritas responden memberikan penilaian yang sangat baik,

mencerminkan sikap kerja yang positif dan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam tugas di tempat kerja.

Pengujian Persyaratan Analisis Data Pengembangan Model Teoritis ke Model SEM-PLS

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, analisis akan dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk mengevaluasi model yang ada. Dalam analisis ini, hubungan antar konstruk akan digambarkan melalui diagram dengan panah. Panah lurus akan menunjukkan hubungan langsung yang bersifat sebab-akibat antara konstruk yang terlibat, sedangkan panah melengkung atau jenis panah lainnya akan menggambarkan hubungan yang lebih kompleks atau tidak langsung.



Gambar 1. Model Hubungan Kausal Antar Variabel

Sumber: Hasil analisa menggunakan Smart-Pls, 2024

Uji Statistik Deskriptif

Pada tahap analisis statistik deskriptif, dilakukan perhitungan rata-rata (mean), median, dan standar deviasi untuk setiap indikator untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai data yang dikumpulkan. Mean menggambarkan nilai rata-rata dari seluruh data, memberikan gambaran umum tentang kecenderungan sentral, sementara median membagi data menjadi dua bagian yang sama besar dan berguna untuk menilai posisi pusat data, terutama pada distribusi yang tidak simetris. Standar deviasi mengukur sejauh mana data tersebar dari nilai rata-rata, mencerminkan variabilitas atau konsistensi tanggapan responden.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2016), pemimpin yang baik dapat membantu karyawan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif melalui keputusan yang tepat, arahan yang jelas, serta dukungan moral. Herzberg (2015) juga menekankan pentingnya motivasi dan lingkungan kerja yang mendukung dalam meningkatkan kinerja. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat mengarah pada kinerja positif dengan memberikan keputusan yang tepat, memotivasi, memberi arahan yang jelas, dan mengelola tim secara baik.

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan 57,1% responden menyatakan bahwa kepemimpinan di perusahaan

memberikan arahan, motivasi, dan dukungan yang positif. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, seperti oleh Adriyanti et al. (2023) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik meningkatkan kinerja, terutama dalam pengambilan keputusan dan komunikasi. Demikian juga, Darmawan & Muttaqin (2023) menemukan bahwa kepemimpinan yang mendukung karyawan dan memberikan motivasi dapat meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dukungan organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, antara lain dengan menciptakan lingkungan yang menghargai kontribusi karyawan, memberikan peluang pengembangan karier, menyediakan kondisi kerja yang mendukung produktivitas, dan memastikan kesejahteraan karyawan. Penelitian Baliarti (2016) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berkontribusi pada produktivitas, terutama dalam menciptakan kondisi kerja yang baik. Handayani et al. (2023) menambahkan bahwa kesempatan pengembangan karier meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, yang berujung pada peningkatan kinerja. Penelitian Rahmawati et al. (2023) juga menekankan pentingnya kesejahteraan dan kondisi kerja yang baik dalam meningkatkan produktivitas.

Penelitian ini menemukan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan 53,6% responden memberikan penilaian positif terhadap fasilitas, sumber daya, dan bantuan yang mereka terima di tempat kerja. Hasil uji hipotesis juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan semangat

dan hasil kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Luthans (2015) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi yang positif meningkatkan komitmen karyawan dan berdampak pada kinerja mereka.

Pengaruh Keterampilan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Keterampilan karyawan sangat penting dalam menentukan kinerja mereka di tempat kerja, karena keterampilan yang baik membantu membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, merencanakan strategi untuk mencapai target, serta menyelesaikan tugas dengan efektif (Lengkong & Taroreh, 2019). Penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja, sesuai dengan temuan dari Nurudin et al. (2023), Sofia et al. (2023), dan Parta et al. (2021) yang mengindikasikan hubungan positif antara keterampilan dan kinerja. Karyawan dengan keterampilan baik lebih mampu menyelesaikan tugas, mengambil inisiatif, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Keterampilan yang baik memungkinkan perencanaan yang lebih terorganisir, memahami prioritas tugas, dan berkolaborasi dengan efektif. Penelitian ini juga menekankan pentingnya pengembangan keterampilan melalui pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan membantu mereka beradaptasi dengan perubahan pekerjaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja sangat memengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan teori dua faktor dari Herzberg (1959), motivasi dipengaruhi oleh dua faktor: motivator (pencapaian, pengakuan, tanggung jawab) yang

meningkatkan kepuasan, dan faktor pemelihara (kondisi kerja, gaji, keamanan) yang mencegah ketidakpuasan. Motivasi kerja yang tinggi, dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, keterampilan, dan dukungan organisasi, dapat meningkatkan kinerja karyawan (Luthans, 2011). Karyawan yang merasa dihargai dan termotivasi cenderung lebih produktif (Robbins & Judge, 2013).

Penelitian oleh Hidayat et al. (2024), Pangestu & Silalahi (2024), dan Putri & Nawatmi (2024) mendukung hal ini, menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan hasil yang lebih baik. Organisasi dapat meningkatkan motivasi dengan memberikan pengakuan, insentif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang juga berkontribusi pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan yang efektif sangat memengaruhi motivasi kerja karyawan. Berdasarkan teori Herzberg, motivasi dipengaruhi oleh faktor motivator (pengakuan, pencapaian) yang meningkatkan semangat kerja, serta faktor pemelihara yang mencakup kondisi kerja (Herzberg et al., 1959). Pemimpin yang dapat membuat keputusan tepat dan memotivasi karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi (Yukl, 2013).

Penelitian oleh Wahyudi & Bas (2024), Khasanah & Fuad (2024), dan Pramudhita & Meirisa (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Pemimpin yang memberikan arahan jelas dan dukungan mampu

meningkatkan semangat dan kinerja karyawan, yang berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Dukungan organisasi yang baik memiliki pengaruh besar terhadap motivasi kerja karyawan. Menurut teori Herzberg, dukungan ini termasuk dalam faktor pemelihara, yang membantu mencegah ketidakpuasan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik (Herzberg et al., 1959). Dukungan yang konsisten, seperti penghargaan, peluang karier, dan kondisi kerja yang mendukung, dapat meningkatkan motivasi karyawan (Eisenberger et al., 1986).

Penelitian oleh Astaginy et al. (2022) dan Marbun & Jufrizen (2022) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, yang berimbas pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Dukungan yang baik menjadi kunci menciptakan karyawan yang termotivasi dan produktif.

Pengaruh Keterampilan Karyawan terhadap Motivasi Kerja

Menurut teori dua faktor Herzberg, keterampilan karyawan termasuk dalam faktor motivator yang mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi. Karyawan dengan keterampilan yang baik cenderung lebih percaya diri, efisien, dan efektif dalam menyelesaikan tugas, yang meningkatkan kepuasan dan motivasi mereka (Herzberg et al., 1959). Pengembangan keterampilan membantu karyawan membangun hubungan positif, merencanakan strategi, dan mencapai tujuan kerja (Ramlall, 2004).

Penelitian oleh Dwiyaniti et al. (2019), Yani et al. (2016), dan Wahyuni & Budiono (2022) menunjukkan bahwa keterampilan karyawan berpengaruh

positif terhadap motivasi kerja, yang berdampak pada kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Keterampilan yang baik meningkatkan efisiensi, kolaborasi, dan produktivitas di tempat kerja.

Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan yang efektif meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang berujung pada kinerja yang lebih baik. Pemimpin yang memberikan arahan jelas dan dukungan positif dapat meningkatkan semangat kerja dan dedikasi karyawan (Robbins & Judge, 2013). Penelitian Prayudi (2020) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi, menunjukkan pentingnya peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja tim.

Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Dukungan organisasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, namun penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Penelitian Subchanifa (2020) juga menyoroti variabilitas pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja, tergantung pada jenis dukungan yang diberikan.

Keterampilan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Keterampilan yang memadai meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Luthans, 2011). Penelitian Mudayana & Suryoko (2016)

mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa keterampilan karyawan mempengaruhi kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Hubungan Logis Antar Variabel

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, yang berarti dukungan organisasi mempengaruhi kinerja secara langsung. Responden yang lebih muda, berpendidikan sarjana, dan dengan masa kerja singkat lebih cenderung melihat dukungan organisasi sebagai faktor yang meningkatkan kinerja, tanpa memerlukan peran motivasi kerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan keterampilan karyawan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan analisis data, hasilnya adalah sebagai berikut:

1. **Gaya Kepemimpinan:** Gaya kepemimpinan yang efektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan memberikan arahan yang jelas, dukungan, dan motivasi.
2. **Dukungan Organisasi:** Dukungan organisasi, seperti fasilitas dan pelatihan, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.
3. **Keterampilan Karyawan:** Keterampilan yang memadai meningkatkan kinerja karyawan, karena memungkinkan penyelesaian tugas yang lebih efisien.
4. **Motivasi Kerja:** Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan

kualitas kerja, dan mengurangi absensi serta turnover.

5. **Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja:** Gaya kepemimpinan yang efektif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi karyawan.
6. **Dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja:** Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, meningkatkan semangat dan komitmen karyawan.
7. **Keterampilan Karyawan terhadap Motivasi Kerja:** Keterampilan yang memadai meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi kerja karyawan.
8. **Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja:** Gaya kepemimpinan yang baik meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai mediator.
9. **Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja:** Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
10. **Keterampilan Karyawan terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja:** Keterampilan yang memadai meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriyanti, A., Latief, F., & Bahasoan, S. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Sulselbar Cabang Jeneponto. *Jurnal Malomo: Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 1-13.
- Ain, N., Munir, H., & Suneel. (2021). Employee motivation in the

- workplace: A study based on Herzberg's theory. *Journal of Management, Business, and Accounting*, 21(3), 249-265.
- Al Hadromi, F. (2017). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi, kedisiplinan dan kinerja guru di SD Islam Lumajang. *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(1), 109-123.
- Amirullah. (2017). Faktor-faktor gaya kepemimpinan. Jakarta: Penerbit X.
- Baliarti, A. (2016). Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 15-17.
- Christhofer, D., & Kesumawatie, E. (2015). Teori dua faktor Herzberg dan motivasi kerja. Yogyakarta: Penerbit Y.
- Darmawan, R. A., & Muttaqin, R. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Survei pada Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(6), 2795-2805.
- Dauyah, M. A., & Yulinar, F. (2018). The influence of hygiene factors on job satisfaction: A study on employees at PT. XYZ. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(8), 321-328.
- Dewi, N. N. (2019). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening: (Studi kasus pada PT. Suparma Tbk). *Media Mahardhika*, 17(2), 278-288.
- Fauziana, R., Maulana, B., Junianto, D., & Anggiani, S. (2021). The effect of motivation factors on employee performance: A case study of PT. ABC. *Journal of Business Studies*, 14(2), 110-125.
- Gomes, F. C. (2021). Analisis faktor-faktor motivasi kerja. Dalam Khaeruman, A., Sari, D. P., & Nugroho, H. (Ed.), *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 31(2), 31-32.
- Handayani, M., Krisnanto, R. R., & Anggriani, S. (2023). Kinerja karyawan Muslim pada Supermarket (X) di Bekasi Utara: Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(1), 1177-1182.
- Handayani, S., & Daulay, R. (2021, June). Analisis pengaruh lingkungan kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan. In *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora* (Vol. 1, No. 1, pp. 547-551).
- Hasibuan, H. A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan beban kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh stres kerja pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 103-111.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendri, M., & Kirana, K. C. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, locus of control, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Roy Sentoso Collection. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(1), 119-128.
- Herzberg, F. (2015). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

- Hidayat, M. S., Perkasa, D. H., Abdullah, M. A. F., Febrian, W. D., Purnama, Y. H., Deswindi, L., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Kalimutu Mitra Perkasa. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 6(1), 287-297.
- Juniantara, G. A., & Riana, I. G. (2015). Factors influencing job satisfaction: A study based on Herzberg's theory. *International Journal of Applied Psychology*, 5(3), 62-70.
- Kasmir. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Jakarta: Penerbit Z.
- Khasanah, M., & Fu'ad, E. N. (2024). Mediasi motivasi kerja pada hubungan kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Jayakarta*, 5(02), 192-211.
- Lengkong, F., Lengkong, V. P., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh keterampilan, pengalaman dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Tri Mustika Cocominaesa (Minahasa Selatan). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1).
- Mangkunegara, A. A. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Merentek, T. C. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Organisasi. *Rhapsodi Jurnal Studi Multidisiplin*, 1(1), 10-20.
- Nurudin, Z. A., Rapini, T., & Abrianto, T. H. (2023). Perananan gender, keterampilan kerja dan perputaran karyawan terhadap kinerja karyawan pada pabrik tepung tapioka. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 3(1), 315-328.
- Pangestu, S., & Silalahi, E. E. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofarma Tbk. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(3), 1-17.
- Parta, I. W. G. I., & Mahayasa, I. G. A. (2021). Pengaruh keterampilan kerja, team work, dan motivasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada Art Shop Cahaya Silver di Celuk, Gianyar. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(1), 65-76.
- Pramudhita, C. A., & Meirisa, F. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi yang berdampak pada kinerja karyawan. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 4(2), 585-594.
- Pratama, N., & Rithmaya, S. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Navya Retail Indonesia. *Buletin Studi Ekonomi*, 28(01).
- Putri, A. A., & Nawatmi, S. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Darya Varia Laboratoria Tbk-Semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1225-1236.
- Rahmawati, N., Ratnasari, S. L., Azis, D. A., Sutjahjo, G., & Winarso, W. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, 12(1), 202-211.
- Sekartini, N. L. (2016). Pengaruh kemampuan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja terhadap kepuasan

- kerja dan kinerja karyawan administrasi Universitas Warmadewa. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, 3(2), 64-75.
- Setiana, A. (2022). Gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja. Surabaya: Penerbit W.
- Sofia, S., Sulistari, S., & Mufti, D. (2023). Pengaruh keterampilan dan karakteristik kepribadian terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom A
- kses Sorong. *Journal of Economic and Management (JECMA)*, 5(1), 1-13.
- Srutiningsih, N. N., Telagawathi, N. L. W. S., & Trianasari, T. (2023). Peran mediasi motivasi kerja pada gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Wyndham Garden Kuta Beach Bali). *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 10(2), 382-400.
- Sudiyani, N. N., & Sawitri, N. P. Y. R. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kisel Group Regional Bali Nusra. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, 6(1), 56-69.
- Sugiono, E., Darmadi, D., & Efendi, S. (2021). Pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Pusdatin Kementan RI. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 132-149.
- Tanjung, R., & Manalu, S. S. (2019). Pengaruh disiplin kerja, kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Zurich Topas Life Batam. *Jurnal Dimensi*, 8(2), 342-359.
- Viviani, N. E., Mufidah, E., & Fibriyani, V. (2020). Pengaruh keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan SDM terhadap kinerja UMKM mebel di Kelurahan Seban Kota Pasuruan. *Jurnal Ema*, 5(1), 29-37.
- Wahyudi, A., & Bas, A. H. M. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan reward terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Medialink Global Mandiri. *Jurnal Ekonomi Prioritas*, 4(1), 027-036.
- Wedadjati, R. S., & Helmi, S. (2022). Evaluasi Kepuasan Karyawan Berbasis Herzberg's Two Factors Motivation Theory. *MBIA*, 21(3), 246-262.
- Wibowo, A. (2017). Manajemen kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.