

# Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja: Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Kerinci

*(Leadership Style, Motivation, and Job Satisfaction: Their Impact on Employee Performance at the Tourism Office of Kerinci Regency)*

Aldi Saputra<sup>1)</sup>, Yulasmu<sup>2)</sup>, Zefriyenni<sup>3)</sup>, Masrida Zasriati<sup>4\*)</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Indonesia

<sup>4</sup>STIE Sakti Alam Kerinci, Indonesia

Koresponden: [masridazasriati@gmail.com](mailto:masridazasriati@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.32939/dhb.v6i2.5035>

## ABSTRACT

**Purpose:** *This study aims to analyze the role of leadership and motivation in improving employee performance and to examine the role of job satisfaction as a mediating variable.*

**Design/Methodology/Approach:** *This research employed a quantitative causal approach with data collected through questionnaires. The study involved 50 respondents determined using a saturated sampling method. The analytical technique applied was Structural Equation Modeling (SEM) with a Partial Least Squares (PLS) approach.*

**Findings:** *The results reveal that leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction, and work motivation also has a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, leadership style significantly and positively influences employee performance, as does work motivation. However, job satisfaction shows a negative and insignificant effect on employee performance. In addition, job satisfaction does not mediate the relationship between leadership style and employee performance, nor between work motivation and employee performance.*

**Research Implications:** *The findings highlight the importance of effective leadership and strong work motivation in enhancing employee performance in the public sector, particularly at the Kerinci Tourism Office. Nevertheless, job satisfaction does not serve as an effective mediating factor in strengthening these relationships. Therefore, organizations need to design participative leadership strategies and more targeted motivation policies to improve employee productivity.*

**Keywords:** *Leadership Style; Work Motivation; Job Satisfaction; Employee Performance; Expectancy Theory of Motivation*

E-Journal Al-Dzahab  
Vol. 06, No. 02  
Sept. 2025  
Hal. 250-261

p-ISSN: 2808-7631  
e-ISSN: 2808-758

## ABSTRAK

**Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

**Desain/Methodologi/Pendekatan:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausalitas dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Sampel penelitian ini berjumlah 50 orang yang ditentukan dengan metode sampel jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).

**Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, demikian pula motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, begitu pula motivasi kerja yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap

kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan maupun motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

**Implikasi:** Hasil penelitian ini menekankan pentingnya peran kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja yang kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik, khususnya pada Dinas Pariwisata Kabupaten Kerinci. Namun demikian, kepuasan kerja belum mampu menjadi faktor perantara yang memperkuat pengaruh tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi kepemimpinan yang partisipatif serta kebijakan motivasi yang lebih terarah untuk meningkatkan produktivitas pegawai.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan; Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai; Expectancy Theory of Motivation

## PENDAHULUAN

Instansi pemerintah terutama yang memberikan pelayanan harus terus- menerus melakukan pembaharuan dan inovasi pelayanan oleh pegawainya yang merupakan tugasnya. Selain itu, pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi haruslah mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen yang menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia.

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang paling berharga di dalam semua organisasi. Tanpa adanya pegawai yang berkualitas tidak mungkin tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi dilakukan dalam suatu sistem yang terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara teratur dan berulang- ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi harus didukung oleh sumber-sumber daya yang berkualitas baik dari berwujud material, modal maupun manusia (Baskoro et al., 2021).

Pegawai pada sebuah organisasi pemerintah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik atau pelayanan prima sesuai dengan fungsi organisasinya. Pegawai merupakan sumber daya manusia yang pada dasarnya merupakan bagian dari organisasi, artinya sebagai anggota organisasi, pegawai hendaknya secara efektif ikut serta memajukan organisasi, memberikan nilai tambah pada organisasi dalam setiap aspek sesuai dengan kemampuan dan komitmen organisasinya (Daryanto, 2021). Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam pencapaian tujuan dan target-target operasionalnya tidak lepas dari peran pegawai yang berkompeten dan berintegritas tinggi.

Pada hakikatnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja atau tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk memperoleh sumber daya manusia atau pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi maka organisasi harus mengetahui dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri. Para ahli mengemukakan bahwa banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya (Yukl, 2021) mengemukakan kinerja atau prestasi kerja berhubungan dengan hal-hal yang meliputi: motivasi kerja, kemampuan pegawai, perlengkapan dan fasilitas, lingkungan eksternal, leadership (kepemimpinan), misi strategi, budaya organisasi, kinerja individu dan organisasi, praktek manajemen, struktur dan iklim

organisasi. Menurut (Handoko, 2020) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi.

Kinerja pegawai yang rendah bukan saja kesalahan dari pegawai itu sendiri, namun terdapat kemungkinan perilaku kepemimpinan dari para pemimpinnya yang kurang tepat, sehingga para pegawai tidak mampu untuk memberikan suatu respon yang diharapkan (Yukl, 2021). Bahkan (Handoko, 2020) menambahkan bahwa kepemimpinan merupakan pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Dari beberapa penelitian telah membuktikan bahwa adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (Fachrezi & Khair, 2020) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Suarjana et al., 2019) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Expectancy Theory of Motivation*

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah *Expectancy Theory of Motivation* yang dikemukakan oleh Vroom (1964). Teori ini menjelaskan bahwa perilaku individu dalam bekerja didorong oleh harapan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut pada akhirnya akan membawa pada hasil atau imbalan yang diinginkan. Teori ini menekankan tiga komponen utama, yaitu *expectancy* (keyakinan bahwa usaha menghasilkan kinerja), *instrumentality* (keyakinan bahwa kinerja menghasilkan hasil tertentu), dan *valence* (nilai atau daya tarik dari hasil yang diperoleh). Dalam konteks organisasi sektor publik seperti Dinas Pariwisata, teori ini relevan karena kepemimpinan, motivasi kerja, serta kepuasan kerja dapat dipandang sebagai faktor pendorong yang memengaruhi ekspektasi dan hasil kerja pegawai. Selain itu, teori ini memiliki hubungan erat dengan teori kepuasan kerja Herzberg (1959) dan teori kepemimpinan Yukl (2019), yang sama-sama menekankan pentingnya peran faktor psikologis dan manajerial dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, Expectancy Theory dipilih sebagai *grand theory* yang menjadi landasan konseptual dalam penelitian ini.

### **Kinerja Pegawai**

Menurut (Rivai, 2022) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Sedangkan (Kasmir, 2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Indikator kinerja pegawai (Mangkunegara, 2017; Wibowo, 2016) yaitu 1) Kualitas kerja: ketelitian, kerapian, dan kesesuaian hasil dengan standar. 2) Kuantitas kerja: jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu. 3) Ketepatan waktu: kemampuan menyelesaikan tugas sesuai jadwal. 4) Tanggung jawab: kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. 5) Kerjasama: kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja dan atasan. 6) Inisiatif: kemampuan memberikan ide atau solusi dalam pekerjaan. 7) Disiplin kerja: kepatuhan terhadap aturan dan prosedur organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang timbul dari pengalaman kerja (Locke, 1976). Herzberg (1959) menyatakan bahwa kepuasan muncul ketika faktor motivator terpenuhi, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Luthans (2011) menambahkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi signifikan dengan kinerja, loyalitas, serta komitmen organisasi. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang menghubungkan kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja pegawai.

Indikator kepuasan kerja (Luthans, 2011): 1) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. 2) Kepuasan terhadap gaji atau kompensasi. 3) Kepuasan terhadap atasan. 4) Kepuasan terhadap rekan kerja. 5) Kepuasan terhadap kesempatan promosi.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan faktor krusial dalam mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan. Yukl (2019) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada tugas, tetapi juga pada hubungan dengan bawahan. Dalam organisasi publik, kepemimpinan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan mendorong kinerja pegawai secara optimal.

Indikator gaya kepemimpinan (Bass, 1990; Yukl, 2019): 1) Kemampuan memberikan arahan. 2) Kemampuan memberi motivasi dan inspirasi. 3) Kemampuan mengambil keputusan. 4) Kemampuan membangun komunikasi efektif. 5) Kemampuan memberikan teladan.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Maslow (1943) melalui hierarki kebutuhan menjelaskan bahwa motivasi muncul ketika kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri terpenuhi. Herzberg (1959) menegaskan bahwa motivasi terbentuk dari faktor motivator seperti pengakuan, penghargaan, dan peluang pengembangan diri. Penelitian Suharto (2020) menemukan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja lebih baik, khususnya dalam sektor pemerintahan daerah.

Indikator motivasi kerja (Maslow, 1943; Herzberg, 1959): 1) Kebutuhan fisiologis (gaji, fasilitas kerja). 2) Kebutuhan rasa aman (jaminan pekerjaan, lingkungan kerja aman). 3) Kebutuhan sosial (hubungan baik dengan rekan kerja). 4) Penghargaan (pengakuan, promosi, apresiasi). 5) Aktualisasi diri (kesempatan berkembang dan berkreasi).

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Kerinci. Pendekatan kuantitatif dipilih agar hasil penelitian dapat diukur secara objektif dan dianalisis menggunakan model statistik.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Dinas Pariwisata Kabupaten Kerinci yang berjumlah 50 orang. Sampel penelitian ditentukan dengan metode *saturated sampling* (sampling jenuh), yaitu semua anggota populasi dijadikan

responden penelitian karena jumlah pegawai relatif terbatas dan memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai yang menjadi responden penelitian. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian, yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

### Alat Analisis Data

Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak statistik yaitu SmartPLS. SEM dipilih karena mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel, serta mengukur peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Melalui SEM, peneliti dapat menguji validitas dan reliabilitas instrumen, menilai goodness of fit model, serta mengestimasi besarnya pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Outer Model

#### Validitas Diskriminasi (*Discriminant Validity*)

*Discriminant validity* dapat diketahui dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) atau rata-rata varians diekstrak untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus  $> 0,50$  untuk model yang baik.

**Tabel 1.** Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,580
Motivasi Kerja (X2)	0,700
Kepuasan Kerja (Z)	0,570
Kinerja Pegawai (Y)	0,704

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa nilai AVE variabel Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja  $> 0,50$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik.

### Uji Reliabilitas

Penilaian ini dengan melihat *composite reliability* dan nilai cronbach alpha, nilai setiap konstruk dikatakan reliable jika memberikan nilai cronbach alpha  $> 0,70$ .

**Tabel 2.** Composite Reliability

Keterangan	Cronbach'S Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,844	0,872	0,877	0,580
Motivasi Kerja (X2)	0,938	0,941	0,949	0,700
Kepuasan Kerja (Z)	0,891	0,909	0,913	0,570
Kinerja Pegawai (Y)	0,953	0,956	0,960	0,704

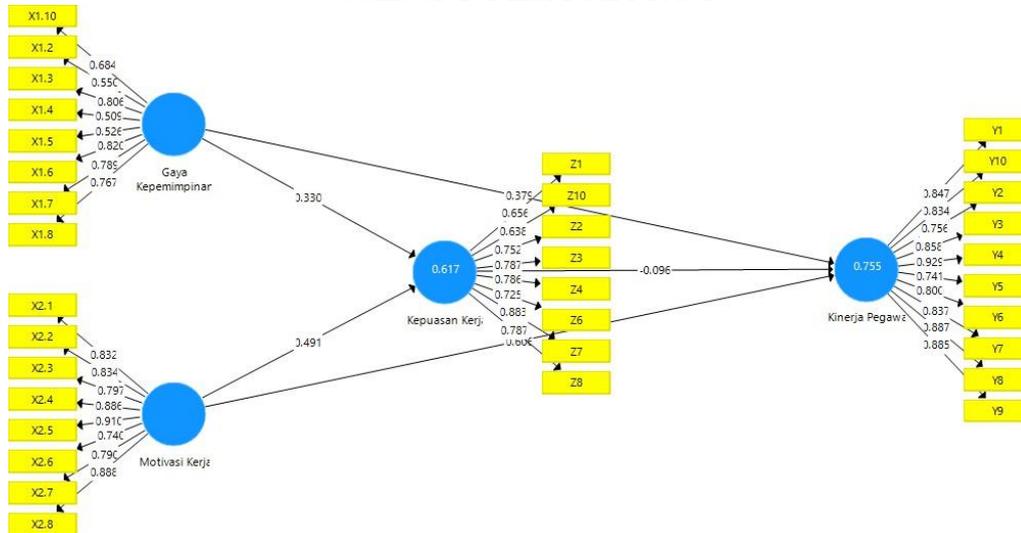
Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 2 ditemukan nilai cronbach alpha diatas 0,70 artinya bahwa tingkat kehandalan data telah baik atau handal. Kemudian nilai composite reliability masing-masing konstruk  $> 0,70$  demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehandalan data telah baik atau reliabel.

**Pengujian Inner Model (Structural Model)**

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian inner model atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konstruk sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai R-square untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen.

**Gambar 1. Final Path Model**



Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2025

**R-Square (R<sup>2</sup>)**

**Tabel 3. R-Square**

Keterangan	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,617	0,607
Kinerja Pegawai (Y)	0,755	0,746

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan Tabel 3, nilai R-Square untuk konstruk kepuasan kerja sebesar 0,617 atau 61,7%. Angka ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mampu menjelaskan variasi perubahan pada kepuasan kerja sebesar 61,7%, sedangkan sisanya 38,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai cukup kuat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

Sementara itu, nilai R-Square untuk konstruk kinerja pegawai diperoleh sebesar 0,755 atau 75,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi perubahan kinerja pegawai sebesar 75,5%. Adapun sisanya 24,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang tinggi.

**Koefisien Jalur (Path Coefficients)  
Pengaruh Langsung (Direct Effect)**

**Tabel 4. Direct Effect**

Model	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket.
Gaya Kepemimpinan (X1) > Kepuasan Kerja (Z)	0,330	2,622	0,005	H1 Diterima
Motivasi Kerja (X2) > Kepuasan Kerja (Z)	0,491	3,923	0,000	H2 Diterima
Gaya Kepemimpinan (X1) > Kinerja Pegawai (Y)	0,379	2,668	0,004	H3 Diterima

Kinerja Pegawai (Y)				
Motivasi Kerja (X2) > Kinerja Pegawai (Y)	0,606	4,500	0,000	H4 Diterima
Kepuasan Kerja (Z) > Kinerja Pegawai (Y)	-0,096	1,333	0,092	H5 Ditolak

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2025

Berdasarkan Tabel 4, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa empat hipotesis pertama diterima, sedangkan hipotesis kelima ditolak. Hal ini didasarkan pada nilai original sample, t-statistik, dan P-values yang dihasilkan. Hipotesis yang diterima memiliki original sample bernilai positif, t-statistik lebih besar dari 1,96, serta P-values lebih kecil dari 0,05. Sebaliknya, hipotesis yang ditolak ditandai dengan original sample bernilai negatif, t-statistik kurang dari 1,96, serta P-values lebih besar dari 0,05. Secara lebih rinci, pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar  $2,622 > 1,96$  dan P-value  $0,005 < 0,05$ . Selanjutnya, pada hipotesis kedua ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dibuktikan dengan nilai t-statistik  $3,923 > 1,96$  dan P-value  $0,000 < 0,05$ . Pengujian hipotesis ketiga juga mendukung bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana nilai t-statistik mencapai  $2,668 > 1,96$  dengan P-value  $0,004 < 0,05$ . Begitu pula pada hipotesis keempat, hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik  $4,500 > 1,96$  dan P-value  $0,000 < 0,05$ . Namun, berbeda dengan empat hipotesis sebelumnya, pada hipotesis kelima diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik  $1,333 < 1,96$  dan P-value  $0,092 > 0,05$ . Dengan demikian, H5 ditolak dan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak menjadi faktor penentu dalam peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Kerinci.

### Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 5. Indirect Effect

Model	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values	Ket.
Gaya Kepemimpinan (X1) > Kepuasan Kerja (Y) > Kinerja Pegawai (Y)	-0,032	1,168	0,122	H6 Ditolak
Motivasi Kerja (X2) > Kepuasan Kerja (Z) > Kinerja Pegawai (Y)	-0,032	1,083	0,140	H7 Ditolak

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2025

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar  $1,168 < 1,96$  dan P-value  $0,122 > 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis tidak dapat diterima, H0 diterima dan H6 ditolak. Artinya, kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Selanjutnya, pada hipotesis ketujuh diperoleh hasil bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari nilai t-statistik sebesar  $1,083 < 1,96$  dan P-value  $0,140 > 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis tidak dapat diterima, H0 diterima dan H7 ditolak. Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik  $2,622 > 1,96$  dan P-Value  $0,005 < 0,05$ , sehingga hipotesis diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Secara logis, gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan suasana kerja kondusif, komunikasi yang sehat, serta arahan yang jelas, sehingga pegawai merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya. Berdasarkan *Expectancy Theory of Motivation*, kepuasan kerja akan tercapai ketika pegawai memiliki keyakinan bahwa usaha mereka dihargai melalui arahan dan dukungan pemimpin, serta akan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan organisasi. Artinya, kepemimpinan yang efektif meningkatkan ekspektasi pegawai bahwa kontribusi mereka bernilai dan diapresiasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Kashi et al. (2024) yang menekankan pentingnya tata kelola kepemimpinan dalam menciptakan kinerja berkelanjutan. Selain itu, Widiastuti et al. (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam tata kelola organisasi keagamaan berperan besar dalam meningkatkan kepuasan para anggota. Demikian pula, Mohamed et al. (2023) membuktikan bahwa praktik kepemimpinan yang baik di lembaga keagamaan dapat meningkatkan kepuasan dan akuntabilitas para pengelola.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara logis, pegawai yang memiliki dorongan intrinsik maupun ekstrinsik yang kuat merasa lebih termotivasi dalam bekerja, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karena ekspektasi mereka terhadap hasil kerja dapat terpenuhi. Menurut *Expectancy Theory of Motivation*, pegawai akan merasa puas jika mereka yakin bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan memberikan imbalan sesuai dengan kebutuhan atau harapan. Motivasi yang tinggi memperkuat hubungan antara usaha dan hasil (*expectancy*), sehingga berdampak pada kepuasan kerja.

Penelitian Fauzan et al. (2024) mendukung hasil ini dengan menegaskan bahwa motivasi berbasis penghargaan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dalam konteks organisasi keagamaan. Demikian pula, Syaikhu et al. (2021) menegaskan pentingnya motivasi dalam menjaga kepuasan para pengelola lembaga berbasis nilai keagamaan. Penelitian Istan (2022) juga menemukan bahwa motivasi yang kuat merupakan kunci terciptanya kepuasan kerja dalam pengelolaan lembaga sosial.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti gaya kepemimpinan yang baik mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan mencapai target. Secara logis, pemimpin yang mampu memberikan arahan, teladan, dan dukungan meningkatkan kepercayaan diri pegawai untuk bekerja optimal. Dalam perspektif *Expectancy Theory of Motivation*, kepemimpinan yang baik meningkatkan keyakinan pegawai bahwa usaha keras mereka akan mendapat pengakuan dan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Pemimpin berperan penting dalam memperkuat hubungan antara usaha, hasil, dan penghargaan (*effort → performance → reward*).

Temuan ini sejalan dengan penelitian Khabibah et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif berhubungan erat dengan peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, penelitian Mohamed et al. (2023) juga menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga keagamaan. Penelitian Widiastuti et al. (2022)

kembali menegaskan bahwa kepemimpinan yang baik akan berdampak pada pencapaian kinerja yang lebih optimal.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat motivasi tinggi cenderung memiliki energi dan dedikasi lebih besar untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Menurut *Expectancy Theory of Motivation*, motivasi yang tinggi memperkuat persepsi pegawai bahwa usaha mereka akan memberikan kinerja yang baik (*expectancy*) dan berujung pada penghargaan yang bernilai (*instrumentality*), sehingga memacu mereka untuk bekerja lebih produktif.

Hasil ini didukung oleh penelitian Fauzan et al. (2024) yang menekankan bahwa motivasi adalah faktor utama dalam peningkatan kinerja pengelola lembaga. Penelitian Istan (2022) juga menemukan bahwa motivasi kerja yang kuat meningkatkan performa organisasi sosial keagamaan. Demikian pula, penelitian Syaikhu et al. (2021) memperkuat argumen bahwa motivasi memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara logis, meskipun pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, kondisi tersebut tidak selalu mendorong peningkatan kinerja. Hal ini dapat terjadi ketika kepuasan hanya dirasakan sebagai kenyamanan tanpa diikuti dorongan untuk meningkatkan produktivitas. Dalam kerangka *Expectancy Theory of Motivation*, kepuasan kerja tidak serta-merta meningkatkan kinerja apabila ekspektasi pegawai terhadap hubungan antara usaha dan hasil tidak jelas. Artinya, kepuasan dapat bersifat pasif, tidak selalu berdampak pada peningkatan output kerja.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Pahlevi (2023) yang menekankan hubungan erat antara akuntabilitas, kepuasan, dan kinerja organisasi. Setiawan (2024) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menjaga kinerja pengelolaan keuangan lembaga. Hal serupa diperkuat oleh Widiastuti et al. (2022) yang menekankan bahwa kepuasan anggota organisasi berpengaruh langsung terhadap pencapaian kinerja institusi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Secara logis, meskipun gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja, kondisi tersebut tidak cukup kuat untuk memediasi peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan *Expectancy Theory of Motivation*, hal ini dapat dijelaskan karena meskipun kepemimpinan mendorong kepuasan, hubungan antara kepuasan dan kinerja tidak selalu jelas. Pegawai mungkin merasa puas, tetapi tidak merasa terdorong untuk meningkatkan produktivitas.

Temuan ini berbeda dengan penelitian Kashi et al. (2024) yang menegaskan kepemimpinan efektif dapat memperkuat kinerja melalui peningkatan kepuasan. Namun, hasil ini sejalan dengan studi Mohamed et al. (2023) yang menekankan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor mediasi yang dominan. Widiastuti et al. (2022) juga menemukan bahwa kepuasan kerja hanya sebagian kecil berkontribusi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Secara logis, meskipun motivasi mampu

meningkatkan kepuasan kerja, kondisi tersebut tidak otomatis memengaruhi kinerja, karena kepuasan dapat bersifat subjektif tanpa disertai peningkatan produktivitas. Dalam perspektif *Expectancy Theory of Motivation*, hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi berperan dalam membangun kepuasan, jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja tidak cukup kuat memengaruhi kinerja. Hubungan yang lebih signifikan justru terjadi secara langsung antara motivasi dan kinerja.

Penelitian Fauzan et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi langsung berpengaruh terhadap kinerja tanpa harus dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil ini diperkuat oleh Istan (2022) yang menegaskan bahwa motivasi lebih dominan sebagai faktor langsung dibandingkan tidak langsung. Sementara itu, studi Pahlevi et al. (2025) juga menemukan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berperan sebagai mediator dalam hubungan motivasi terhadap kinerja.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh yang signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan yang efektif serta motivasi yang kuat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja aparatur Dinas Pariwisata Kabupaten Kerinci. Dengan kata lain, peran pemimpin yang mampu memberikan arahan, inspirasi, dan dukungan, serta motivasi yang ditumbuhkan melalui insentif maupun dorongan intrinsik, terbukti memperkuat kinerja pegawai. Namun demikian, kepuasan kerja ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, meskipun pegawai merasa puas dengan lingkungan dan kondisi pekerjaannya, hal tersebut tidak selalu mendorong peningkatan produktivitas kerja. Kondisi ini juga berimplikasi pada tidak signifikannya peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara gaya kepemimpinan maupun motivasi dengan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh faktor gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, sementara kepuasan kerja belum terbukti mampu menjadi jembatan yang signifikan dalam memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini mendukung relevansi *Expectancy Theory of Motivation*, di mana kepemimpinan dan motivasi memperkuat keyakinan pegawai bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang bernilai, tetapi kepuasan kerja lebih bersifat pasif dan tidak selalu berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40–61. <https://doi.org/10.1177/1096348007309568>
- Fauzan, I., Sulistiyo, M. A., & Hendrawan, B. (2024). Motivasi dan kinerja pegawai dalam organisasi berbasis keagamaan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 18(2), 134–148. <https://doi.org/10.21831/jmo.v18i2.65231>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Herningrum, I., Ekawarna, E., Khairinal, K., Hadiyanto, H., & Sarmigi, E. (2023). Mediation Effect of Job Satisfaction on The Effect of Participatory Leadership Style and Individual Creativity on Senior High School Teacher Performance in Kerinci District. *PPSDP International Journal of Education*, 2(2), 230-244.

- Istan, M. (2022). The effect of motivation on employee performance in religious social institutions. *International Journal of Social Management*, 10(1), 55–67. <https://doi.org/10.21009/ijsocm.101.05>
- Kashi, K., Muchtar, A., & Siregar, S. (2024). Leadership and sustainable performance in organizational governance. *Journal of Leadership in Organizations*, 6(1), 23–34. <https://doi.org/10.22146/jlo.76211>
- Khabibah, N., Rachmawati, R., & Suryani, D. (2021). Leadership style and its impact on organizational performance. *Journal of Business and Management Review*, 2(6), 405–418. <https://doi.org/10.47153/jbmr26.2582021>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mohamed, N., Zakaria, N., & Rahman, H. A. (2023). Governance, leadership, and accountability in religious organizations. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(7), 1105–1123. <https://doi.org/10.1108/JIABR-04-2022-0112>
- Pahlevi, M. R., Setiawan, R., & Lestari, S. (2025). Job satisfaction and organizational performance in nonprofit organizations. *Journal of Nonprofit Management*, 9(1), 45–58. <https://doi.org/10.5430/jnm.v9n1p45>
- Putri, N., Sarmigi, E., & Desiana, D. (2024). Improving Employee Performance and Work Motivation Through Compensation and Leadership Style. *KINERJA*, 28(2), 195–209. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v28i2.8678>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saputra, R., Nugroho, H., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 215–226. <https://doi.org/10.31328/jim.v8i2.1112>
- Sarmigi, E., Sumanti, E., Nilda, E., Desiana, D., & Bustami, B. (2024). Pengaruh Servant Leadership Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pengurus Bumdes Di Kabupaten Kerinci. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 4(1), 37–46. <https://doi.org/10.37366/master.v4i1.904>
- Setiawan, R. (2024). Accountability, job satisfaction, and financial performance of public organizations. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 11(3), 289–305. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2024.133457>
- Siagian, S. P. (2016). *Teori motivasi dan aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Sudibyoy, Y. A., & Sutanto, E. M. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 95–106. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.2.95-106>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.
- Syaikhu, A., Rahman, F., & Yusuf, M. (2021). Motivation and work satisfaction in Islamic educational institutions. *Journal of Education and Learning*, 15(2), 219–227. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v15i2.18143>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

- Widiastuti, E., Prasetyo, T., & Hidayah, S. (2022). Leadership, governance, and satisfaction in religious-based organizations. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 19(5), 11–24. <https://doi.org/10.33423/jlae.v19i5.5403>
- Wijaya, H., Santoso, A., & Ramdhani, S. (2019). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(1), 45–60. <https://doi.org/10.20961/jeb.v22i1.222>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.