

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Vivian Febrianti Anjani¹, Yudi Setia Rachmanda²

¹Manajemen, Universitas Cipasung Tasikmalaya, Tasikmalaya, Indonesia

²Kewirausahaan, Universitas Cipasung Tasikmalaya, Tasikmalaya, Indonesia

Email: ¹viviananjani79@email.com, ²yudirachmanda@uncip.ac.id

Email Penulis Korespondensi: ¹viviananjani79@email.com

Abstrak– Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan petshop di wilayah Singaparna. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner kepada karyawan petshop, kemudian dianalisis menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam menjelaskan pentingnya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, serta dapat menjadi dasar bagi pemilik usaha dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja

Abstract– This study aims to analyze the effect of transformational leadership on work motivation with job satisfaction as a mediating variable among petshop employees in the Singaparna area. The research method uses a quantitative approach with data collection conducted through questionnaires distributed to petshop employees, which were then analyzed using the SEM-PLS method. The results of the study indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on work motivation and job satisfaction. Job satisfaction also has a positive and significant effect on work motivation. In addition, job satisfaction is proven to act as a mediating variable that strengthens the influence of transformational leadership on work motivation. This study contributes to explaining the importance of transformational leadership and job satisfaction in improving employee work motivation and can serve as a reference for business owners in creating a supportive work environment and enhancing employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi karena keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis, perusahaan dituntut mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Karyawan tidak hanya berperan sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi juga menjadi faktor utama yang menentukan keberlangsungan dan perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan semangat, loyalitas, dan motivasi kerja karyawan agar produktivitas perusahaan dapat terus meningkat [1]

Dalam usaha petshop, kualitas pelayanan kepada pelanggan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Petshop tidak hanya bergerak dalam penjualan produk hewan peliharaan, tetapi juga menyediakan layanan perawatan dan konsultasi yang membutuhkan interaksi langsung dengan pelanggan. Kondisi tersebut menuntut karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi agar mampu memberikan pelayanan yang baik, ramah, dan profesional. Motivasi kerja menjadi faktor penting karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, serta mampu menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan menurunnya kualitas pelayanan, kurangnya semangat kerja, serta rendahnya produktivitas karyawan[2].

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian pribadi, serta dorongan intelektual kepada bawahan sehingga karyawan terdorong untuk bekerja lebih baik. Menurut [3] kepemimpinan transformasional mampu menciptakan perubahan positif melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan visi, semangat, dan pengaruh yang kuat kepada anggota organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan, perkembangan, dan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Dalam perspektif teori motivasi Abraham Maslow, individu akan terdorong untuk bekerja apabila kebutuhan mereka terpenuhi, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan tersebut sehingga karyawan merasa nyaman dan termotivasi dalam bekerja. Selain itu, Herzberg juga menjelaskan bahwa faktor kepuasan kerja seperti penghargaan, hubungan kerja, dan kondisi kerja dapat memengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja [4]. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi motivasi kerja secara langsung, tetapi juga melalui kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang menunjukkan tingkat kesenangan atau kenyamanan seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, loyal terhadap perusahaan, dan mampu bekerja secara maksimal. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, maka karyawan akan mudah merasa jenuh, kurang bersemangat, bahkan menurunkan kualitas pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti upah, penghargaan, hubungan dengan atasan, hubungan antar rekan kerja, serta komunikasi dalam lingkungan kerja[5]. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar motivasi kerja dapat meningkat.

Petshop di wilayah Singapura merupakan salah satu usaha yang berkembang cukup pesat seiring meningkatnya minat masyarakat terhadap hewan peliharaan. Persaingan usaha yang semakin meningkat menuntut pemilik petshop untuk mampu memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Dalam kondisi tersebut, peran karyawan menjadi sangat penting karena mereka berinteraksi langsung dengan pelanggan dan menentukan kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan. Namun, berdasarkan kondisi lapangan, masih ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Sebagian karyawan terlihat kurang bersemangat dalam bekerja, kurang fokus terhadap target pekerjaan, serta kurang memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, terdapat juga karyawan yang merasa belum puas terhadap penghargaan dan kompensasi yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan hasil prasurvei awal yang dilakukan terhadap karyawan Petshop di wilayah Singapura, diperoleh gambaran kondisi masing-masing variabel penelitian. Hasil prasurvei menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,68 yang berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sudah diterapkan, namun belum optimal. Pemimpin dinilai cukup mampu memberikan dorongan dan arahan kepada karyawan, tetapi perhatian pribadi dan kemampuan dalam memberikan inspirasi masih perlu ditingkatkan.

Selanjutnya, variabel motivasi kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,72 yang juga berada pada kategori sedang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan masih belum optimal. Beberapa karyawan masih menunjukkan kurangnya semangat kerja, ketidakkonsistenan dalam menyelesaikan tugas, serta rendahnya ketekunan dalam menghadapi pekerjaan yang sulit. Meskipun sebagian karyawan telah memiliki tanggung jawab dan orientasi kerja yang baik, secara keseluruhan motivasi kerja masih perlu ditingkatkan agar kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Kondisi ini diduga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang belum maksimal serta kepuasan kerja yang belum terpenuhi secara optimal.

Selain itu, variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,70 yang berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan masih belum sepenuhnya terpenuhi. Beberapa karyawan merasa kurang puas terhadap sistem penghargaan dan kompensasi yang diberikan perusahaan. Namun demikian, hubungan kerja antar karyawan dan komunikasi dengan pimpinan dinilai cukup baik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih perlu meningkatkan kepuasan kerja agar karyawan merasa lebih nyaman, dihargai, dan termotivasi dalam bekerja.

Secara keseluruhan, hasil prasurvei menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan petshop di wilayah Singapura berada pada kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut sudah ada dalam lingkungan kerja, namun pelaksanaannya belum optimal. Kepemimpinan yang belum maksimal menyebabkan motivasi kerja karyawan belum stabil, sedangkan kepuasan kerja yang belum terpenuhi secara optimal turut memengaruhi semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, ketiga variabel tersebut memiliki hubungan yang saling berkaitan dan perlu ditingkatkan secara bersamaan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh [6] menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian lain oleh [7] juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian [8] menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian pada berbagai jenis usaha dan kondisi organisasi. Sebagian besar penelitian dilakukan pada perusahaan besar

atau instansi formal, sedangkan penelitian pada usaha kecil seperti petshop masih relatif terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, khususnya pada karyawan petshop di wilayah Singapura.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan (*state of the art*) karena mengintegrasikan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks usaha petshop di wilayah Singapura. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pemilik petshop dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan dan menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan serta motivasi kerja karyawan.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausal yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antar variabel melalui data numerik yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini berfokus pada pengukuran hubungan antar variabel secara objektif dan sistematis melalui pengujian statistik. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan petshop di wilayah Singapura.

Pengumpulan data dilakukan secara terstruktur menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Penggunaan skala Likert bertujuan untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap indikator variabel penelitian secara lebih objektif dan terukur [9]. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.0. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel laten secara simultan, baik hubungan langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Selain itu, SEM-PLS juga dinilai sesuai digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel relatif kecil dan tidak mengharuskan data berdistribusi normal secara ketat [10].

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional berperan sebagai variabel independen (X), motivasi kerja sebagai variabel dependen (Y), dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Z). Ketiga variabel tersebut saling berkaitan dalam menggambarkan kondisi sumber daya manusia pada usaha petshop di wilayah Singapura. Kepemimpinan transformasional digunakan untuk menggambarkan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, perhatian pribadi, serta dorongan kepada karyawan. Motivasi kerja menggambarkan dorongan internal karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sedangkan kepuasan kerja menunjukkan tingkat kenyamanan dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Objek penelitian meliputi tiga variabel utama yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja yang saling berkaitan dalam menjelaskan perilaku kerja karyawan. Subjek penelitian adalah seluruh karyawan petshop di wilayah Singapura Kabupaten Tasikmalaya yang berperan sebagai responden penelitian. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 40 orang karyawan yang berasal dari 16 petshop di wilayah Singapura. Karena jumlah populasi relatif kecil, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik pengambilan sampel dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian [9]. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 40 responden yang dianggap mampu merepresentasikan kondisi populasi secara keseluruhan.

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan indikator inspiratif, karisma, perhatian pribadi, dan stimulasi intelektual [11]. Variabel motivasi kerja diukur melalui indikator kerja keras, orientasi pada tujuan, semangat kerja, inisiatif, tanggung jawab, dan ketekunan atau persistensi [2]. Sedangkan variabel kepuasan kerja diukur menggunakan indikator upah, promosi, penghargaan, komunikasi, dan rekan kerja [5]. Kuesioner disebarikan secara langsung kepada responden untuk memperoleh data primer yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Tahapan analisis data menggunakan SEM-PLS diawali dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*). Evaluasi ini bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas konvergen dilakukan melalui pengujian *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai *outer loading* digunakan untuk melihat kemampuan indikator dalam menjelaskan konstruk variabel, sedangkan nilai AVE digunakan untuk mengetahui tingkat validitas konvergen masing-masing variabel. Selain itu, validitas diskriminan juga diuji untuk memastikan bahwa setiap variabel penelitian memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk.

Selanjutnya, dilakukan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai

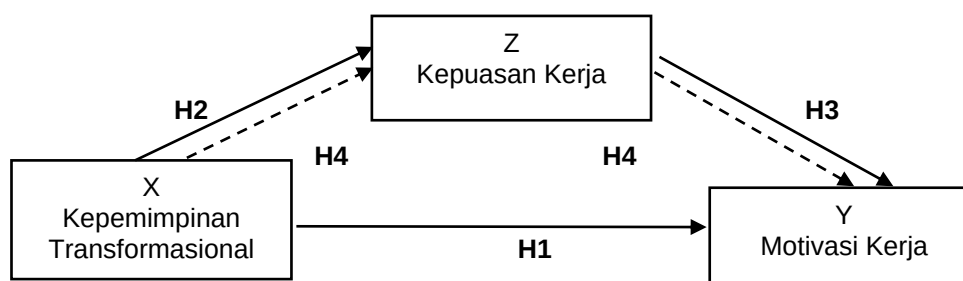
Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* di atas 0,70 sehingga instrumen penelitian dinilai konsisten dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya [10].

Tahap berikutnya adalah evaluasi model struktural (*inner model*) yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel penelitian. Pengujian inner model dilakukan melalui analisis *path coefficient* untuk melihat arah dan kekuatan hubungan antar variabel. Selanjutnya, dilakukan pengujian signifikansi hubungan menggunakan nilai *t-statistics* dan *p-values* melalui teknik bootstrapping. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05.

Selain itu, pengujian model struktural juga dilakukan melalui analisis nilai *R-square* (R^2) untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin tinggi nilai *R-square*, maka semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel penelitian. Penelitian ini juga menggunakan analisis *Q-square* (Q^2) untuk melihat kemampuan prediktif model, serta *F-square* untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Terakhir, penelitian ini melakukan uji mediasi melalui analisis *indirect effect* untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Melalui tahapan analisis tersebut, model penelitian diharapkan memiliki tingkat validitas, reliabilitas, dan kemampuan prediksi yang baik sehingga mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara sistematis dan akurat.

2.5 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Sumber: Diolah pada tahun 2026

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 40 responden dengan karakteristik yang disajikan di tabel 3.1

Tabel 3. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik	Jumlah	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	28	70%
	Perempuan	12	30%
Usia	20-30 Tahun	32	80%
	31-40 Tahun	7	17,5%
	41-50 Tahun	1	2,5%
Lama Bekerja	<1 Tahun	18	45%
	1-3 Tahun	18	45%
	4-6 Tahun	2	5%
	>6 Tahun	2	5%

Sumber: Diolah pada Tahun 2026

Jumlah responden dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki sebesar 70%. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 20-30 tahun sebesar 80%, yang menunjukkan bahwa karyawan didominasi usia produktif. Jumlah waktu kerja terpanjang berada pada kategori kurang dari 1 tahun sebesar 45% dan 1-3 tahun sebesar 45%, masing-masing, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan masih memiliki waktu kerja yang relatif singkat.

3.2 Uji Model Pengukuran

1. Outer Loading

Tabel 3. 2 Outer Loading

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
X	0.894	0.875	0.872	0.861	0.823	0.796	0.765	0.742				
Y	0.884	0.846	0.84	0.817	0.816	0.773	0.768	0.759	0.748	0.745	0.726	0.721
Z	0.758	0.792	0.796	0.798	0.799	0.839	0.848	0.876	0.885	0.887		

Sumber: Diolah pada tahun 2026

Hasil uji *outer loading* menunjukkan bahwa setiap indikator pada variabel yang diidentifikasi dengan huruf X, Y, dan Z memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diukur. Ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan untuk menunjukkan variabelnya dengan baik dan konsisten. Akibatnya, model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini berhasil dan dapat digunakan untuk analisis lanjutan.

2. Validity and Realibility

Tabel 3. 3 Validity and Realibility

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
X	0.935	0.94	0.946
Y	0.944	0.947	0.952
Z	0.949	0.951	0.956

Sumber: Diolah pada tahun 2026

Semua konstruk penelitian dinyatakan reliabel, valid, dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya, berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Variabel X, Y, dan Z dinyatakan baik karena semua nilainya di atas 0,70.

3. Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 3. 4 Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
X	0.689
Y	0.622
Z	0.687

Sumber; Diolah pada tahun 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki kemampuan untuk menjelaskan indikatornya dengan baik, sehingga dapat dianggap memenuhi kriteria validitas konvergen. Semua variabel memenuhi kriteria validitas konvergen dan dapat digunakan dalam penelitian ini jika ada nilai di atas 0,50.

4. Discriminant Validity

Tabel 3. 5 Discriminant Validity

	X	Y	Z
X	0.683		
Y	0.639	0.644	
Z	0.661	0.646	0.724

Sumber: Diolah pada tahun 2026

Model penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan dan layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya, berdasarkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker.

3.2 Uji Struktural

1. Path Coefficient

Tabel 3. 6 Path Coefficient

	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
X -> Y	2.452	0.014
X -> Z	32.329	0.000
Z -> Y	4.791	0.000

Sumber: Diolah pada tahun 2026

Hasil uji menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel signifikan. Variabel X berpengaruh terhadap Y dan juga sangat kuat memengaruhi Z, sementara Z turut berpengaruh terhadap Y. Hal ini menandakan bahwa hubungan dalam model dapat diterima.

2. *R square*

Tabel 3. 7 *R-square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Y	0.932	0.928
Z	0.821	0.816

Sumber: Diolah pada tahun 2026

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel yang diteliti dapat dijelaskan dengan sangat baik oleh model. Variabel Y dan Z dapat dijelaskan dengan sangat baik oleh variabel dalam model, jadi model penelitian ini sudah baik dan memiliki daya jelas yang tinggi.

3. Q^2

Tabel 3. 8 Q^2

	<i>Q²predict</i>
Y	0.78
Z	0.801

Sumber: Diolah pada tahun 2026

Nilai $Q^2_{predict}$ untuk variabel Y dan Z menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang luar biasa terhadap kedua variabel tersebut. Karena kedua variabel memiliki nilai yang jauh di atas nol, kita dapat menganggap bahwa model memiliki relevansi prediktif yang kuat. Oleh karena itu, untuk memprediksi variabel endogen, model PLS yang digunakan sudah layak digunakan.

4. *F Square*

Tabel 3. 9 *F Square*

	<i>F square</i>
X -> Y	0.301
X -> Z	4.579
Z -> Y	1.112

Sumber: Diolah Pada tahun 2026

Berdasarkan hasil uji *F-square*, variabel X memiliki pengaruh sedang terhadap Y dan pengaruh sangat besar terhadap Z. Selanjutnya, variabel Z memiliki pengaruh besar terhadap Y. Oleh karena itu, variabel independen dalam model menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.3 Uji Hipotesis

1. *Bootstrapping T Statistics Dan P Value*

Tabel 3. 10 *Bootstrapping T statistics dan p value*

	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
X -> Z -> Y	4.990	0.000

Sumber: Diolah pada tahun 2026

Berdasarkan hasil uji *path coefficient*, X berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y, X berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z, serta Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Dengan demikian, seluruh hipotesis diterima.

3.4 Uji Mediasi

1. *Indirect Effect*

Tabel 3. 11 *Indirect Effect*

<i>P values</i>

$$X \rightarrow Z \rightarrow Y \quad 0.000$$

Sumber: Diolah pada tahun 2026

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung X terhadap Y melalui Z bersifat signifikan. Dengan kata lain, Z berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara X dan Y, dan pengaruh X terhadap Y dapat terjadi melalui Z.

3.2 Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional memengaruhi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian statistik, diperoleh nilai *t-statistic* pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja sebesar 3,214 yang lebih besar dari nilai kritis 1,96. Selain itu, nilai *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$ menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan petshop, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang tercermin melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, perhatian individual, motivasi, serta dorongan intelektual memiliki peranan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan emosional, serta teladan yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih semangat, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan juga mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga karyawan lebih termotivasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [7] yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian lain oleh [8] juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan tanggung jawab karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam perusahaan, maka motivasi kerja karyawan juga akan meningkat.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional memengaruhi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian statistik, diperoleh nilai *t-statistic* pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja sebesar 8,742 yang lebih besar dari nilai kritis 1,96. Selain itu, nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan petshop di wilayah Singapura.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, menciptakan komunikasi yang baik, serta memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawan dapat meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan dalam bekerja. Karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan apabila pimpinan mampu membangun hubungan kerja yang harmonis serta memberikan motivasi dan dukungan secara positif. Kondisi tersebut akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian [4] yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain oleh [11] juga menemukan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan perhatian individual kepada bawahan dapat meningkatkan kenyamanan serta kepuasan kerja dalam organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian statistik, diperoleh nilai *t-statistic* pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja sebesar 6,583 yang lebih besar dari nilai kritis 1,96. Selain itu, nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja mereka.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan semangat dan dorongan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan cenderung lebih bersemangat, disiplin, bertanggung jawab, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, maka motivasi kerja karyawan juga cenderung menurun sehingga dapat memengaruhi produktivitas kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [5] yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian lain oleh [2] juga menemukan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki.

Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi dalam Hubungan antara Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (*indirect effect*), diperoleh nilai koefisien pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi Kerja melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,588 dengan nilai t-statistic sebesar 4,990 ($> 1,96$) serta p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif tidak hanya mampu meningkatkan motivasi kerja secara langsung, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan terlebih dahulu yang kemudian berdampak pada meningkatnya motivasi kerja. Pemimpin yang mampu memberikan perhatian, penghargaan, dukungan, dan inspirasi kepada karyawan akan menciptakan rasa nyaman dan puas dalam bekerja. Perasaan puas tersebut kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian [7] yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja karyawan. Penelitian lain oleh [8] juga menjelaskan bahwa pemimpin transformatif dapat meningkatkan motivasi kerja melalui terciptanya kepuasan kerja yang baik dalam organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja karyawan petshop di wilayah Singapura..

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan petshop di wilayah Singapura. Kepemimpinan transformatif juga terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja. Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan transformatif oleh pimpinan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara kepemimpinan transformatif, kepuasan kerja, dan motivasi kerja pada sektor usaha petshop. Penggunaan metode SEM-PLS juga membantu menjelaskan hubungan antar variabel secara lebih komprehensif.

Namun, penelitian ini masih memiliki keterbatasan, yaitu jumlah responden yang relatif terbatas dan ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan pada petshop di wilayah Singapura. Selain itu, data penelitian diperoleh melalui kuesioner sehingga masih bersifat subjektif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, menambah jumlah sampel, serta menambahkan variabel lain seperti lingkungan kerja, kompensasi, atau budaya organisasi agar hasil penelitian menjadi lebih luas dan mendalam.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ucapkan terima kasih kepada semua orang yang telah mendukung penelitian ini.

REFERENCES

- [1] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara, 2017.
- [2] P. H. Salsafila, B. Narpati, M. Wijayanti, and T. Yulaeli, "The influence of work discipline, work motivation, and work environment on employee performance," *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences*, vol. 1, no. 6, pp. 882–894, 2023, doi: 10.61990/ijamesc.v1i6.112.

- [3] S. P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*. London, United Kingdom: Pearson Education, 2017.
- [4] Herlinawati and A. Priowidodo, “Pengaruh pelatihan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja tenaga pendidik dengan mediasi kepuasan kerja pada SMK swasta di Kota Tangerang,” *eCo-Fin: Economics and Financial*, vol. 7, no. 3, pp. 1740–1755, 2025, doi: 10.32877/ef.v7i3.3149.
- [5] R. A. Pramesthi, “Pengaruh semangat kerja, pelatihan kerja, dan penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Situbondo,” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Growth*, vol. 18, no. 2, pp. 179–192, 2020.
- [6] I. K. Ardana, “Peran motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan,” *E-Jurnal Manajemen*, vol. 9, no. 3, pp. 904–925, 2020, doi: 10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i03.p05.
- [7] F. Iqbal, M. W. Sari, M. Seplinda, U. Putra, and I. Yptk, “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Djambi Waras Jujuhan,” *Jurnal Pendidikan Tambusai*, vol. 9, no. 1, pp. 3519–3529, 2025, doi: 10.31004/jptam.v9i1.25888.
- [8] U. Azmi, “Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan Brown Persian Petshop Yogyakarta,” *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, vol. 15, no. 1, 2024, doi: 10.32670/coopetition.v15i1.4230.
- [9] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta, 2020.
- [10] I. Ghozali, *Partial Least Square SmartPLS 4.0*. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2023.
- [11] G. A. Negoro and I. A. K. Rachmawati, “Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan collection PT Bank BTN KC Solo di masa pandemi Covid-19,” *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, vol. 8, no. 1, pp. 29–41, 2023, doi: 10.33087/jmas.v8i1.1040.