

PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. JASA RAHARJA CABANG LAMPUNG

Anung Sigit Priyono¹, Alifah Ratnawati²

anungspriyono@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT Jasa Raharja Cabang Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research, yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 100 responden yang terdiri dari pegawai tetap. Variabel-variabel yang dianalisis mencakup motivasi intrinsik, yang melibatkan aspek prestasi dan tanggung jawab; gaya kepemimpinan transformasional, yang mencakup kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual; kepuasan kerja, yang melibatkan faktor gaji, promosi, dan hubungan antar rekan kerja; serta kinerja pegawai, yang diukur melalui kualitas, kuantitas, kemampuan kerja sama, dan ketepatan waktu. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas model serta menguji hubungan struktural antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, (2) gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai, (3) kepuasan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kesimpulan penelitian ini menekankan pentingnya membangun budaya kerja yang mendukung motivasi intrinsik melalui pengakuan atas pencapaian dan tanggung jawab pegawai. Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang memotivasi dan mendukung pengembangan individu terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya organisasi untuk merancang kebijakan sumber daya manusia yang holistik, yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi tetapi juga pada pengembangan dan kesejahteraan pegawai.

Kata Kunci: Motivasi Intrinsik, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai PT Jasa Raharja.

ABSTRACT

This study aims to explore the influence of intrinsic motivation, transformational leadership style, and job satisfaction on employee performance at PT Jasa Raharja Lampung Branch. A quantitative approach was employed using an explanatory research design to elucidate causal relationships among the variables. Data were collected through questionnaires distributed to 100 respondents comprising permanent employees. The analyzed variables include intrinsic motivation, involving aspects such as achievement and responsibility; transformational leadership style, encompassing charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration; job satisfaction, involving factors such as salary, promotion, and coworker relationships; and employee performance, measured through quality, quantity, teamwork, and punctuality. The data were analyzed using the Partial Least Square (PLS) method to evaluate the validity and reliability of the model and examine the structural relationships among variables. The findings reveal that: (1) intrinsic motivation has a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance, (2) transformational leadership style significantly influences job satisfaction and employee performance, and (3) job satisfaction significantly contributes to improving employee performance. The conclusions of this study emphasize the importance of fostering a work culture that supports intrinsic motivation through

recognition of achievements and responsibilities. Furthermore, adopting a transformational leadership style that inspires and supports individual development has proven effective in enhancing job satisfaction and performance. The practical implications of these findings underline the need for organizations to design holistic human resource policies that focus not only on achieving organizational goals but also on employee development and well-being.

Keywords: *Intrinsic Motivation, Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Dalam peradaban manusia sekarang ini segala aspek kehidupan tidak lepas dari berorganisasi, karena pada kodratnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Hal ini nampak baik didalam kehidupan rumah tangga, organisasi kemasyarakatan, terlebih pada saat seseorang memasuki dunia kerja. Seseorang tersebut akan berinteraksi, dan masuk menjadi bagian dalam organisasi tempatnya bekerja.

Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting ialah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja (Halim, 2022). Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya Manusia merupakan sebuah mitra yang turut menentukan tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi. Sehubungan dengan hal itu maka klasifikasi dan mutu sumber daya manusia menentukan mutu pelayanan, citra dan kepercayaan yang secara langsung ikut mempengaruhi tingkat profesionalisme yang berlanjut pada tingkat partisipasi dan sumbangsih terhadap keberhasilan instansi pemerintah dalam mencapai tujuannya. Manusia berprilaku melakukan sesuatu karena adanya faktor penggerak dari dalam manusia itu sendiri atau yang lebih dikenal dengan istilah motif. Prilaku manusia pada hakekatnya adalah beroreantasi pada tujuan.

(Wahyuni et al., 2022) menerangkan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh bermacam-macam hal, baik yang timbul dari dalam tenaga kerja itu sendiri (seperti kepuasan kerja, kompensasi, ketrampilan) dan lingkungan kerja secara keseluruhan maupun diluar lingkungan kerja.

(Priyatmo, 2018) menerangkan bahwa Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Jasa Raharja adalah Badan Usaha Milik Negara yang menjalankan tugas sebagai Asuransi Sosial, Jasa Raharja melaksanakan UU No 33 tahun 1964 tentang Dana

Pertanggungjawaban Kecelakaan Penumpang Angkutan Umum dan UU No 34 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggungjawaban Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.

Dalam upaya memberdayakan dan mengembangkan pegawai, Jasa Raharja melalui berbagai program kebijakannya, selalu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam pembinaan pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Lampung, dengan tujuan agar bisa mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan bersama. Jasa Raharja telah berusaha mengelola sumber daya manusia dengan menyediakan sarana dan prasarana, guna mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong pegawai selalu berinovasi dan berkreasi, termasuk membuat sistem yang adil, dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi, memperhatikan kemampuan pegawai dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya. Pada dasarnya dalam mengelola sumber daya manusia sangat tergantung dari pola kepemimpinan dengan struktur yang disesuaikan pada kondisi bawahannya.

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Aspek motivasi kerja karyawan juga menjadi aspek penting dalam kinerja karyawan dimana dalam jaman globalisasi sekarang ini tentunya kebutuhan setiap karyawan akan semakin bertambah seiring perkembangan jaman.

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Salah satu kekuatan Jasa Raharja adalah sekitar 71% karyawannya merupakan generasi milenial, dimana generasi milenial sangat penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Generasi milenial umumnya ditandai oleh peningkatan penggunaan dan keakraban dengan komunikasi, media dan teknologi digital (Hardika, 2018).

Perusahaan yang kuat berdiri diatas sumber daya yang mempunyai, salah satu sumber daya yang menopangnya itu adalah sumber daya manusia (Hanafi, 2016). Sebagai salah satu perusahaan besar, Jasa Raharja terus berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan mengoptimalkan sumber daya milenial yang mereka miliki untuk mencapai tujuan perusahaan. Jasa Raharja Cabang Lampung terdiri dari pegawai tetap dan program Langkah bakti. Berikut data kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir :

Tabel 1. Kinerja Karyawan Jasa Raharja Lampung

Tahun	Total Pegawai	Performance Level				
		1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
2023	50	1 (2%)	17 (34%)	27 (54%)	4 (8%)	1 (2%)
2022	51	5 (9,8%)	15 (29,4%)	8 (15,7%)	23 (45,1%)	0
2021	51	28 (54,9%)	12 (23,5%)	11 (21,6%)	0	0

Sumber : Data Internal Jasa Raharja

Kinerja Karyawan diukur berdasarkan pencapaian KPI (Key Performance Indicators) Karyawan itu sendiri, baik secara kuantitatif maupun kualitatif dengan skala penilaian sebagai berikut :

Tabel 1. Skala Penetapan Kinerja

Performance Level	Predikat	Skala Nilai
1	Super Performance (SP)	Menunjukkan kinerja yang luar biasa/istimewa
2	Very Good Performance (VG)	Menunjukkan kinerja yang memuaskan /sangat baik

3	Good Performance (GP)	Menunjukkan kinerja yang baik/memenuhi ekspektasi
4	Requires Some Improvements (RI)	Perlunya perbaikan untuk membantu meningkatkan kinerja
5	Under Performance (UP)	Tidak memperlihatkan kinerja yang sesuai/ yang diharapkan

Sumber data: Pedoman pengelolaan Human Capital Jasa Raharja

Dari tabel 2. terlihat adanya penurunan nilai kinerja karyawan Jasa Raharja dari tahun ke tahun, terlihat komposisi karyawan yang mendapatkan performance level 1 setiap tahunnya menurun, terlihat pada tahun 2021 jumlah pegawai yang mendapatkan PL 1 sebanyak 28 orang (54,9%) turun menjadi 5 orang (9,8%) pada tahun 2022, dan Kembali turun pada 2023 hanya 1 orang (2%) karyawan. Untuk performance level 3 juga terjadi peningkatan setiap tahunnya, yaitu dari 8 orang (15,7%) karyawan pada tahun 2022, meningkat menjadi 27 orang (54%) pada tahun 2023.

Permasalahan kinerja ini disebabkan oleh beragam factor, salah satunya bisa saja disebabkan oleh motivasi intrinsik pegawai, kepuasan pegawai dan juga gaya kepemimpinan dari manajemen yang ada di PT Jasa Raharja Cabang Lampung.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (Explanatory research). Menurut Sugiyono, explanatory research merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Alasan utama peneliti ini menggunakan metode penelitian explanatory ialah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis. Variabel tersebut mencakup: motivasi intrinsik, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Keterkaitan data dengan distribusi responden

Distribusi responden dalam sebuah penelitian memberikan gambaran penting mengenai karakteristik populasi yang diteliti. Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat beberapa temuan signifikan terkait dengan jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan unit kerja responden yang menggambarkan dinamika tenaga kerja dalam penelitian ini.

Pertama, distribusi jenis kelamin menunjukkan ketimpangan yang jelas antara pria dan wanita, dengan 73% responden berjenis kelamin pria dan hanya 27% berjenis kelamin wanita. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, pria mendominasi populasi yang diteliti, yang mungkin terkait dengan faktor-faktor budaya, industri, atau jenis pekerjaan yang lebih banyak ditekuni oleh pria (Kurniawan, 2023)

Kemudian, distribusi tingkat pendidikan menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan strata satu (S1), yaitu 74%, sementara hanya sedikit yang memiliki pendidikan lebih tinggi atau lebih rendah dari itu. Angka ini mencerminkan bahwa populasi yang diteliti didominasi oleh individu yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana, dengan kelompok dengan jenjang pendidikan SMA, D3, atau S2 yang lebih kecil jumlahnya. Pendidikan S3, yang hanya tercatat 1%, menunjukkan bahwa jenjang pendidikan pascasarjana sangat jarang di kalangan

responden (Widiyanti, 2023).

Dalam hal pengalaman kerja, mayoritas responden (51%) memiliki pengalaman kerja antara 10 hingga 20 tahun, yang menunjukkan stabilitas dalam tenaga kerja yang terlibat dalam penelitian ini. Sebagian kecil responden memiliki pengalaman kerja kurang dari 5 tahun (14%) atau lebih dari 30 tahun (6%), yang mungkin mencerminkan perbedaan dalam tahapan karier dan tingkat turnover dalam organisasi yang diteliti (Yuliantini, 2023).

Distribusi unit kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden bekerja di unit operasional (74%), sementara hanya 26% yang berada di unit administrasi. Hal ini dapat menunjukkan fokus organisasi pada kegiatan operasional sebagai inti dari aktivitas perusahaan atau organisasi yang diteliti, dengan unit administrasi berperan sebagai pendukung yang lebih kecil (Sitorus, 2019).

2. Validitas Konvergen

Validitas konvergen merupakan aspek penting dalam pengujian model pengukuran, yang mengukur sejauh mana indikator-indikator yang digunakan dalam suatu penelitian dapat merepresentasikan konstruk atau konsep yang dimaksud. Pada tabel 4.5, hasil loading factor menunjukkan bahwa semua indikator dalam variabel-variabel laten seperti Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, dan Motivasi Intrinsik memiliki kontribusi yang cukup tinggi, dengan nilai loading factor lebih dari 0.5, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator tersebut valid. Sebagai contoh, pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, indikator X3.4 memiliki nilai loading factor tertinggi (0.936), yang menandakan kontribusi dominan terhadap variabel tersebut. Hal serupa juga terlihat pada variabel Kinerja Karyawan, dengan indikator Y.4 yang memiliki kontribusi tertinggi (0.877) dan tetap valid meskipun nilai loading factor variabel lainnya sedikit lebih rendah (Y.5, 0.837) (Maskurochman, 2020).

Selain itu, dalam menguji reliabilitas model, digunakan ukuran Average Variance Extracted (AVE), yang menunjukkan sejauh mana varians indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten. Tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua variabel laten dalam model memiliki nilai AVE yang melebihi ambang batas minimum 0.5, yang mengindikasikan validitas konvergen yang memadai. Nilai AVE yang tertinggi ditemukan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (0.847), yang menunjukkan bahwa indikator-indikatornya sangat baik dalam merepresentasikan variabel laten ini. Begitu pula dengan variabel Kinerja Karyawan (AVE = 0.743) dan Kepuasan Kerja (AVE = 0.588), yang keduanya juga menunjukkan validitas konvergen yang layak. Meskipun variabel Motivasi Intrinsik memiliki nilai AVE terendah (0.564), angka ini masih melebihi batas minimum dan tetap menunjukkan validitas yang dapat diterima dalam model pengukuran (Prayekti, 2021).

Secara keseluruhan, baik hasil loading factor maupun AVE menunjukkan bahwa semua variabel laten dalam model ini memiliki validitas konvergen yang baik. Ini mengindikasikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini valid dan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara efektif, mendukung temuan yang dapat diandalkan dalam penelitian lebih lanjut (Rachmawati, 2019).

3. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah salah satu aspek penting dalam menguji validitas konstruksi dalam suatu model pengukuran, yang mengukur sejauh mana setiap variabel laten dalam model dapat dibedakan dari variabel laten lainnya. Berdasarkan Tabel 4.7, dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) dari setiap variabel laten lebih besar daripada korelasi antara variabel laten tersebut

dengan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa model ini memiliki validitas diskriminan yang baik, di mana setiap variabel laten dapat merepresentasikan indikator-indikatornya dengan lebih baik daripada variabel laten lainnya, yang berarti alat pengukur tidak tercampur dengan konstruk yang seharusnya terpisah (Rachmawati, 2019).

Sebagai contoh, pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.920 lebih besar dibandingkan dengan korelasi antarvariabel laten lainnya, seperti Kepuasan Kerja (0.850), Kinerja Karyawan (0.695), dan Motivasi Intrinsik (0.624). Hal serupa juga ditemukan pada variabel Kepuasan Kerja, yang memiliki nilai AVE sebesar 0.767, yang lebih tinggi daripada korelasinya dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional (0.850), Kinerja Karyawan (0.654), dan Motivasi Intrinsik (0.664). Ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut tidak tumpang tindih, dan alat pengukur mampu membedakan masing-masing konstruk secara jelas (Yulianti, 2023).

Pada variabel Kinerja Karyawan, nilai akar kuadrat AVE adalah 0.862, yang lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional (0.695), Kepuasan Kerja (0.654), dan Motivasi Intrinsik (0.675). Demikian pula, untuk variabel Motivasi Intrinsik, nilai AVE sebesar 0.751 lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lainnya, yang menunjukkan bahwa variabel ini juga valid secara diskriminan dalam model ini. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel laten dalam model ini memiliki validitas diskriminan yang memadai, sehingga model ini dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut tanpa adanya tumpang tindih atau kebingungannya antar konstruk (Abdullah, 2024).

4. Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan tahap penting dalam memastikan kualitas instrumen pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian. Tiga ukuran reliabilitas yang sering digunakan adalah Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan Rho_A. Masing-masing dari ukuran ini mengukur konsistensi internal atau sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk dapat diandalkan untuk mengukur konstruk tersebut secara konsisten.

Cronbach's Alpha adalah koefisien yang mengukur konsistensi internal dari instrumen pengukuran. Nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0.7, menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan reliabel. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai tertinggi sebesar 0.940, yang menandakan konsistensi internal yang sangat baik antara indikator-indikatornya. Variabel Kinerja Karyawan juga memiliki nilai yang tinggi, yaitu 0.914, menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sangat konsisten. Variabel Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik juga memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai 0.825 dan 0.806, masing-masing. Meskipun sedikit lebih rendah, keduanya tetap reliabel untuk pengukuran yang dimaksud. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa Cronbach's Alpha di atas 0.7 umumnya menunjukkan reliabilitas yang baik (Prayekti, 2021).

Composite Reliability (CR) adalah ukuran lain untuk menilai reliabilitas konstruk dalam model pengukuran. Nilai CR untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 0.957, yang sangat tinggi menunjukkan konsistensi yang sangat kuat dalam mengukur konstruk tersebut. Kinerja Karyawan memiliki nilai CR sebesar 0.935, yang juga menunjukkan konsistensi yang sangat baik. Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik memperoleh nilai 0.877 dan 0.865, yang masih menunjukkan reliabilitas yang

memadai. Nilai CR di atas 0.7 umumnya dianggap valid, yang juga mendukung hasil penelitian ini bahwa konstruk-konstruk tersebut dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut (Abdullah, 2024).

Rho_A adalah ukuran reliabilitas yang digunakan untuk menilai keandalan konstruk dalam model pengukuran yang lebih kompleks. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai Rho_A sebesar 0.941, yang menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Kinerja Karyawan memiliki nilai Rho_A sebesar 0.918, sementara Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik memiliki nilai yang lebih rendah, yaitu 0.828 dan 0.827, namun masih memenuhi standar reliabilitas yang cukup baik (Henseler, 2015).

5. R Square (R^2)

Uji Reliabilitas merupakan tahap penting dalam memastikan kualitas instrumen pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian. Tiga ukuran reliabilitas yang sering digunakan adalah Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan Rho_A. Masing-masing dari ukuran ini mengukur konsistensi internal atau sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk dapat diandalkan untuk mengukur konstruk tersebut secara konsisten.

Cronbach's Alpha adalah koefisien yang mengukur konsistensi internal dari instrumen pengukuran. Berdasarkan Tabel 4.8, semua variabel laten dalam model ini memiliki nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0.7, menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan reliabel. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai tertinggi sebesar 0.940, yang menandakan konsistensi internal yang sangat baik antara indikator-indikatornya. Variabel Kinerja Karyawan juga memiliki nilai yang tinggi, yaitu 0.914, menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sangat konsisten. Variabel Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik juga memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai 0.825 dan 0.806, masing-masing. Meskipun sedikit lebih rendah, keduanya tetap reliabel untuk pengukuran yang dimaksud. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa Cronbach's Alpha di atas 0.7 umumnya menunjukkan reliabilitas yang baik (Rachmawati, 2019).

Composite Reliability (CR) adalah ukuran lain untuk menilai reliabilitas konstruk dalam model pengukuran. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai CR untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 0.957, yang sangat tinggi, menunjukkan konsistensi yang sangat kuat dalam mengukur konstruk tersebut. Kinerja Karyawan memiliki nilai CR sebesar 0.935, yang juga menunjukkan konsistensi yang sangat baik. Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik memperoleh nilai 0.877 dan 0.865, yang masih menunjukkan reliabilitas yang memadai. Nilai CR di atas 0.7 umumnya dianggap valid, yang juga mendukung hasil penelitian ini bahwa konstruk-konstruk tersebut dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut (Marzuki, 2018).

Rho_A adalah ukuran reliabilitas yang digunakan untuk menilai keandalan konstruk dalam model pengukuran yang lebih kompleks. Berdasarkan Tabel 4.10, Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai Rho_A sebesar 0.941, yang menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Kinerja Karyawan memiliki nilai Rho_A sebesar 0.918, sementara Kepuasan Kerja dan Motivasi Intrinsik memiliki nilai yang lebih rendah, yaitu 0.828 dan 0.827, namun masih memenuhi standar reliabilitas yang cukup baik (Prayekti, 2021).

6. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian yang menggunakan model struktural, seperti yang dilakukan dalam analisis menggunakan teknik

bootstrapping. Tujuan uji hipotesis adalah untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel dalam model yang telah dibangun, serta mengidentifikasi pengaruh langsung, tidak langsung, dan total antar variabel.

Koefisien jalur yang menunjukkan hubungan antar variabel dalam model penelitian menunjukkan beberapa hubungan yang signifikan. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja memiliki koefisien jalur yang sangat kuat sebesar 0.714 dengan T-Statistics sebesar 13.325 dan P-Value yang sangat kecil (0.000), menunjukkan hubungan yang sangat signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Bass & Avolio, 1994). Sebaliknya, hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan memiliki koefisien 0.419, dengan T-Statistics 2.374 dan P-Value 0.018, yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan namun lebih lemah dibandingkan dengan pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja. Ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan kinerja karyawan.

Pada hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, meskipun terdapat koefisien jalur 0.042, T-Statistics yang sangat rendah (0.221) dan P-Value yang tinggi (0.825) menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam model ini, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja karyawan, karena kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan, atau kompetensi individu, yang mungkin memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan Kepuasan Kerja secara langsung. Hal ini sejalan dengan temuan beberapa studi yang mengindikasikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat bersifat tidak langsung atau terpengaruh oleh faktor lain (Rachmawati, 2019).

Berdasarkan kasus yang ada di lapangan, kondisi ini disebabkan oleh faktor lain seperti lingkungan kerja dalam hal ini lokasi penempatan karyawan yang bersifat nasional sehingga banyak karyawan yang bekerja diluar daerah asalnya. Serta hal ini juga terjadi karena kurangnya insentif berbasis kinerja individu murni namun juga masih sangat ditentukan oleh hasil kinerja bersama (KPI bersama) masing-masing Cabang atau unit kerja sehingga karyawan tidak merasa terdorong untuk meningkatkan produktivitas meskipun mereka puas dengan pekerjaannya.

Hasil Specific Indirect Effects, yang menggambarkan pengaruh tidak langsung dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator. Hasil pada jalur Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan menunjukkan koefisien jalur tidak langsung 0.030 dengan P-Value 0.825, yang sangat tinggi dan tidak signifikan. Begitu pula pada jalur Motivasi Intrinsik -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan, yang memiliki koefisien jalur tidak langsung 0.009 dengan P-Value 0.834, yang juga tidak signifikan. Dengan demikian, kedua pengaruh tidak langsung ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak bertindak sebagai mediator yang signifikan dalam pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan.

Total Effect menunjukkan pengaruh keseluruhan dari variabel independen terhadap variabel dependen, yang mencakup efek langsung dan tidak langsung. Gaya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan pengaruh total yang sangat kuat terhadap Kepuasan Kerja (0.714) dan pengaruh yang cukup signifikan terhadap Kinerja Karyawan (0.449). Ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung yang besar terhadap

kepuasan dan kinerja karyawan (Sitorus et al., 2019). Motivasi Intrinsik juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (0.218) dan Kinerja Karyawan (0.395), yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang moderat pada kedua variabel tersebut. Namun, pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sangat kecil (0.042) dan tidak signifikan, yang menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja, efeknya dalam model ini sangat terbatas. Permasalahan ini disebabkan oleh faktor lain seperti lingkungan kerja dalam hal ini lokasi penempatan karyawan yang bersifat nasional sehingga banyak karyawan yang bekerja diluar daerah asalnya. Serta hal ini juga terjadi karena kurangnya insentif berbasis kinerja individu murni namun juga masih sangat ditentukan oleh hasil kinerja bersama (KPI bersama) masing-masing Cabang atau unit kerja sehingga karyawan tidak merasa terdorong untuk meningkatkan produktivitas meskipun mereka puas dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan karena kinerja sering kali dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan. Jika faktor-faktor ini memiliki pengaruh lebih besar, maka hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja bisa menjadi tidak signifikan. Selain itu, tidak semua dimensi kepuasan kerja relevan terhadap kinerja. Tipe pekerjaan juga memainkan peran penting. Dalam pekerjaan yang sifatnya rutin atau mekanis, kinerja mungkin lebih dipengaruhi oleh prosedur kerja daripada tingkat kepuasan. Sebaliknya, pekerjaan kreatif atau berbasis hubungan interpersonal cenderung lebih dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Elburdah (2018) menyatakan bahwa karyawan yang disiplin dan efektif memiliki motivasi intrinsik untuk memberikan hasil terbaik, semangat untuk menghasilkan kinerja optimal, berkembang, terstimulasi, dan mampu mengatasi tantangan pekerjaannya. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan berkinerja tinggi cenderung lebih inovatif, kreatif, terstimulasi oleh pekerjaannya, bekerja keras, lebih loyal terhadap institusi, mencapai prestasi kerja yang lebih baik, serta berani mengambil risiko.

Kepuasan kerja tidak menjadi variabel mediasi karena tidak ada dasar teori atau literatur yang menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja memainkan peran dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Kepuasan kerja justru menjadi variabel dependen, karena merupakan target data yang ingin dilihat berdasarkan pengaruh dari variabel lain (independen). Berdasarkan (Widiastuti, 2022) Variabel kepuasan kerja tidak disarankan sebagai variabel mediasi dari pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, berikut adalah kesimpulan:

1. Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien jalur menunjukkan hubungan positif yang kuat antara motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat motivasi intrinsik, semakin besar tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai di PT. Jasa Raharja Cabang Lampung.
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruh ini sangat kuat yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai di perusahaan tersebut.
3. Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi intrinsik yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai di PT. Jasa Raharja Cabang Lampung. Pegawai yang merasa termotivasi secara intrinsik lebih cenderung untuk bekerja lebih baik dan mencapai hasil yang optimal.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai juga ditemukan signifikan. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan yang mendukung dan visioner tetap memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.
5. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil koefisien jalur bahwa Kepuasan Kerja tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai dalam model.

Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, berikut beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian lebih lanjut serta penerapan di PT. Jasa Raharja Cabang Lampung:

1. Fokus pada pengembangan motivasi intrinsik
2. Peningkatan gaya kepemimpinan transformasional
3. Pendekatan penelitian lebih mendalam mengenai kinerja pegawai
4. Penerapan hasil penelitian dalam kebijakan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agnia Nada Insani. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung. *Prosiding Manajemen, Universitas Islam Bandung*, 1127-1133.
- Halim, S. E. (2022). *Journal of Management & Business* Efek Empowerment , Self efficacy dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *SEIKO*, 536-544.
- Hernanda Diva Auliya, & Suhana. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) KC Kendal. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5), 3767-3777. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.1860>
- Lotje, N., Sumayku, S. M., & Sambul, S. A. P. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bumida Bumiputera Muda Cabang Amando. *Laboratorium Penelitian Dan Pengembangan FARMAKA TROPIS Fakultas Farmasi Universitas Mualawarman, Samarinda, Kalimantan Timur*, April, 5-24.
- Mahdi, I., Mas, N., & Kuncoro, K. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(2), 111-120. <https://doi.org/10.52300/jmso.v3i2.5515>
- Munandar, S. A. , & P. P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional, Motivasi Intrisik, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal EBBANK*, 11(2), 45-56.
- Munandar, S. A., & Prayekti, P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional, Motivasi Intrisik, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal EBBANK*, 11(2), 45-56.
- Priyatmo, C. L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9(1), 13-21.
- Puspitasari, D. K. , & K. D. E. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Pattimura Proceeding: Conference of Science and Technology*, 471-476.
- Putra, B. C., Wijayati, D. T., & Surjanti, J. (2021). the Effect of Transformational Leadership and Job Involvement on Employee Performance With Intrinsic Motivation As the Mediating Variable. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 263-282.
- Regina, T. (2023a). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Instrinsik, Dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*.
- Regina, T. (2023b). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Instrinsik, Dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawi Pada Badan Perencanaan

- Pembangunan Daerah Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 16(2), 89.
- Wahyuni, D. T. , T. E. , & F. A. Muh. D. (2022). Intrinsic Motivation on Employee Performance in the Organization and Personnel Section of the Konawe Regency Regional Secretariat. *Journal of Government Science (GovSci) : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 63–73.
- Wahyuni, D. T., Tadung, E., & Fadli, A. Muh. D. (2022). Intrinsic Motivation on Employee Performance in the Organization and Personnel Section of the Konawe Regency Regional Secretariat. *Journal of Government Science (GovSci) : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 63–73. <https://doi.org/10.54144/govsci.v3i1.26>
- Wedhu, Y. J., Kurniawan, A. P., & Muda, V. A. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sikka. *Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 1(6), 202–211.
- Widiastuti, N. , R. S. , & H. C. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 1224–1242.