



10%

SIMILARITY OVERALL

SCANNED ON: 16 JUL 2025, 9:01 AM

Similarity report

Your text is highlighted according to the matched content in the results above.

 IDENTICAL	 CHANGED TEXT	 QUOTES
0.05%	9.94%	4.38%

Report #27511047

65 BAB 1 PENDAHULUAN 1.1 Latar Belakang Perubahan perkembangan dunia

usaha mulai bergerak dengan cepat di era globalisasi serta digitalisasi telah membawa dampak signifikan terhadap cara perusahaan beroperasi, khususnya dalam sektor retail yang memiliki karakteristik kompetitif dan padat karya.

Perusahaan retail dituntut agar tidak hanya mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan preferensi konsumen, tetapi juga dituntut agar mempunyai sistem manajemen SDM yang strategis dan adaptif. Dalam konteks ini, SDM diposisikan sebagai aset paling vital yang menentukan keunggulan bersaing perusahaan. Industri retail, sebagai salah satu sektor yang bersifat padat karya, memiliki ketergantungan tinggi terhadap kualitas sumber daya manusia, terutama dalam konteks pelaksanaan aktivitas operasional harian. Aktivitas-aktivitas seperti pelayanan pelanggan yang cepat dan ramah, pengelolaan stok barang yang efisien, serta manajemen penjualan yang adaptif terhadap permintaan pasar, seluruhnya sangat bergantung pada efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dipandang sekadar sebagai target individual atau administratif, melainkan sebagai elemen strategis yang berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Perusahaan retail dituntut untuk tidak hanya memastikan petugas menjalankan tugasnya secara baik, namun tetap menciptakan sistem dan lingkungan pekerjaan yang mendorong pertumbuhan kompetensi, motivasi, dan loyalitas tenaga kerja.



Dalam kerangka tersebut, kinerja karyawan merupakan indikator utama dari keberhasilan manajemen SDM, sekaligus menjadi fondasi bagi pencapaian keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Literatur 1 menyebutkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dalam sektor padat karya memiliki korelasi erat dengan kualitas interaksi antara pemimpin dan bawahan (Bakker et al., 2023). Pemimpin yang mampu menciptakan komunikasi yang terbuka dan empatik akan lebih mudah membangun iklim kerja positif yang mendorong motivasi dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan menjadi komponen strategis yang tidak dapat diabaikan dalam mengelola SDM retail. Tantangan bisnis di era digital, di mana ekspektasi konsumen terus berkembang dan persaingan antarperusahaan semakin ketat, maka strategi peningkatan kinerja karyawan juga harus disusun secara komprehensif. Tidak cukup hanya mengandalkan pelatihan teknis atau pengawasan ketat, tetapi juga memerlukan pendekatan yang menyentuh aspek psikologis dan emosional karyawan mulai dari gaya kepemimpinan yang inspiratif hingga sistem penghargaan dan kepuasan kerja yang adil dan transparan. Pengelolaan kinerja dalam industry retail harus bersifat sistemik, partisipatif, dan berorientasi pada kesejahteraan serta keterlibatan aktif seluruh karyawan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan pada sebuah organisasi dalam mengelola SDM di era modern sangat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu menyelaraskan antara kebutuhan emosional karyawan dan

tuntutan produktivitas kerja. Pendekatan emosional ini secara khusus mendapat tempat melalui konsep emotional intelligence-based leadership , yang terbukti mampu membangun keterikatan kerja (employee engagement) yang tinggi (Syah, 2024). Sangat penting untuk melakukan penelitian ilmiah tentang komponen seperti gaya memimpin, dorongan kerja, rasa puas dalam bekerja, kecerdasan emosional, serta lingkungan perusahaan yang memengaruhi kinerja karyawan. Pemahaman yang mendalam terhadap determinan kinerja karyawan dapat menjadi dasar dalam merancang kebijakan dan intervensi manajerial yang lebih tepat sasaran. Terlebih di era digital, di mana fleksibilitas, inovasi, dan ketahanan SDM terhadap perubahan menjadi kunci utama dalam mempertahankan produktivitas dan daya saing perusahaan. Kecerdasan emosional merupakan komponen penting dalam efektivitas kepemimpinan karena mencakup kemampuan untuk mengelola diri dan hubungan dengan yang lainnya secara konstruktif. Pemimpin dengan tingkat kecerdasan emosional tinggi akan cenderung berhasil dalam memotivasi tim, menyelesaikan konflik, dan menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi (Jenita et al., 2024). **2 122** Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor utama yang telah terbukti memengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan tidak hanya membantu mengarah strategi organisasi, tetapi juga membangun hubungan yang baik di tempat kerja. Paradigma kepemimpinan telah mengalami pergeseran besar dalam beberapa tahun belakangan ini; sekarang ada gagasan kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional atau emosi, yang berpusat pada gagasan bahwa kesuksesan seorang pemimpin juga bergantung dalam aspek pemahaman, memahami, dan mengatur secara efektif perasaan pribadi dan emosi orang lain di tempat kerja. Pemimpin yang sangat emosional biasanya lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, bersatu, dan terbuka. Membaca dinamika emosional tim, menanggapi tekanan dengan ketenangan, serta memberikan dukungan emosional secara tepat waktu dan proporsional. Seperti yang dijelaskan oleh Urry, kemampuan tersebut memungkinkan pemimpin untuk menjadi sumber motivasi yang autentik bagi karyawan, meningkatkan rasa percaya diri serta koneksi emosional antara



pemimpin dan anggota tim (Ursan, 2023). 3 Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional terbukti memiliki korelasi positif dengan tingkat keterlibatan kerja (employee engagement) dan loyalitas tenaga kerja dalam organisasi. Saat seorang tenaga kerja merasa didengar, diapresiasi, dan dimengerti secara emosional oleh majikannya, akan lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan. Penelitian Agatha dan Go menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dipimpin oleh figur pemimpin yang emosional adaptif cenderung menghasilkan karyawan yang lebih produktif, memiliki semangat kerja tinggi, dan loyal terhadap organisasi. Peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan adalah hasil dari kondisi tersebut, yang ujungnya nanti membantu penggapaian maksud badan usaha secara lebih efisien serta berkelanjutan. (Agatha dan Go, 2021). Kepuasan kerja adalah komponen lain yang sangat memengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah tingkatan yang mana orang tersebut merasa dihargai, nyaman, dan terpenuhi kebutuhannya di tempat kerja. Konsep ini mencakup aspek emosi dan kognitif serta afektif dalam rekam jejak karier seorang staf. Studi telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah faktor penting dalam menghasilkan karyawan yang setia, produktif, dan termotivasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejumlah variabel, seperti kualitas lingkungan kerja, tingkat kompensasi dan tunjangan, relasi positif bersama pimpinan serta kolega, serta adanya peluang untuk berkembang dalam karier, adalah hal-hal penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Saat pegawai merasakan puas terhadap tugas mereka biasanya akan lebih loyal kepada perusahaan, mempertahankan kinerja yang baik, dan lebih kecil kemungkinannya untuk keluar dari pekerjaan. (Yuliana & Fadhli, 2023). 4 Ritme kerja umumnya cepat, bersifat repetitif, dan mengharuskan intensitas interaksi tinggi dengan pelanggan, kepuasan kerja menjadi aspek yang sangat krusial. Kondisi kerja yang menuntut tersebut seringkali menyebabkan stres kerja dan kejenuhan apabila tidak diimbangi dengan upaya pemenuhan kebutuhan karyawan secara menyeluruh. Salah satu cara utama untuk tetap produktif dengan melakukan berbagai upaya untuk menjaga tingkat kepuasan



kerja yang tinggi di lingkungan kerja meningkatkan kualitas pelayanan, dan mengurangi tingkat turnover di industri ini. Kepuasan kerja bukan hanya menjadi indikator kesejahteraan psikologis karyawan, melainkan juga menjadi instrumen strategis dalam menjaga keberlangsungan dan keuntungan operasi bisnis di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan tidak selalu berlangsung secara langsung dan linier. Sejumlah penelitian terkini menunjukkan bahwa terdapat variabel antara yang menjembatani hubungan- hubungan tersebut, salah satunya adalah motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang signifikan (Ramadhona et al., 2022). Motivasi kerja, menurut perspektif psikologi organisasi, dapat didefinisikan sebagai dorongan, baik itu dalam ataupun luar, yang mendorong seseorang agar bertindak secara optimal dalam memenuhi target di tempat kerja dan tujuan organisasi. Pengaruh kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja pada perilaku kerja yang produktif dipengaruhi oleh motivasi kerja. Ketika seorang pemimpin mampu menunjukkan empati, dukungan emosional, dan pengelolaan hubungan interpersonal yang sehat, maka hal tersebut tak hanya membuat suasana kerja dengan kondusif, namun juga menumbuhkan perasaan dihargai dan diakui pada diri karyawan. Perasaan positif ini menjadi stimulan bagi munculnya motivasi intrinsik yang memotivasi 5 karyawan untuk bekerja dengan optimal, menciptakan ide-ide baru, dan berperilaku secara profesional. Kepuasan kerja yang tinggi akan memperkuat motivasi karyawan melalui pemenuhan kebutuhan psikologis, seperti kebutuhan emosional seperti penghargaan, rasa aman, dan pengembangan potensi diri termasuk dalam aspek psikologis ". Pada konteks tersebut, motivasi menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani antara persepsi terhadap kondisi kerja (baik dari segi kepemimpinan maupun kepuasan) dengan perilaku kinerja aktual yang ditampilkan oleh karyawan. Peningkatan kinerja tidak hanya dapat dicapai melalui intervensi langsung pada kepemimpinan atau kepuasan kerja semata, tetapi juga memerlukan penguatan aspek motivasional sebagai katalisator dari perilaku kerja produktif. Pengelolaan motivasi

kerja menjadi elemen kunci dalam strategi pengembangan sumber daya manusia, terutama dalam merancang sistem kepemimpinan dan kebijakan kerja yang mampu mendorong pencapaian kinerja karyawan secara maksimal. Karakteristik pekerjaan yang sarat tekanan serta ekspektasi pelanggan yang cenderung fluktuatif menuntut karyawan untuk senantiasa adaptif, responsif, dan memiliki stabilitas emosional yang baik. Kondisi ini menempatkan kinerja karyawan sebagai elemen krusial dalam keberlangsungan operasional dan kepuasan pelanggan. Pemahaman mengenai faktor-faktor psikologis dan organisasional yang memengaruhi kinerja, termasuk kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan kepuasan kerja, menjadi semakin relevan dan strategis. Perlu disadari bahwa pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Lingkungan kerja yang kompleks seperti sektor retail, sebagai mekanisme mediasi antara kepemimpinan dan kepuasan karyawan terhadap kinerja sebenarnya, motivasi kerja sangat penting, mengacu pada kenyataan bahwa tidak semua karyawan yang memiliki atasan yang suportif atau merasakan kepuasan kerja akan otomatis menunjukkan kinerja optimal tanpa adanya dorongan motivasional yang kuat dari dalam dirinya. Studi tentang bagaimana kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan telah banyak dilakukan, termasuk yang menyoroti pentingnya kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional. Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengedepankan kecerdasan emosional berdampak pada kebutuhan batiniah seperti penghargaan, keamanan, dan realisasi potensi pribadi termasuk dalam aspek psikologis. Ye et al., (2024), menemukan bahwa pemimpin yang mampu mengelola emosi secara positif dapat meningkatkan produktivitas kerja. Hal serupa diungkapkan oleh Amisha (2024), yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional pemimpin menciptakan lingkungan kerja suportif, sehingga berkontribusi terhadap pencapaian target kerja. Tidak semua penelitian sepakat dengan temuan ini. Studi oleh Wu et al., (2023), justru mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu menekankan aspek emosional dapat menimbulkan bias keputusan dan ketidaktegasan dalam pengelolaan tim. Solehah et al.,



(2023), juga mencatat bahwa empati berlebihan dapat mengaburkan batas profesional dalam organisasi. Sebagian besar studi tersebut dilakukan dalam konteks industri jasa dan pemerintahan, sedangkan kajian tentang kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dalam industri retail masih sangat terbatas, padahal sektor ini memiliki tekanan dan dinamika kerja yang berbeda. Selain kepemimpinan kepuasan kerja ialah satu diantaranya aspek utama yang menentukan kualitas kinerja karyawan Menurut Prihadini et al., (2021), kepuasan kerja berkontribusi besar terhadap semangat dan loyalitas karyawan dalam menyelesaikan tugas. Imran et al., (2021), menambahkan 7 bahwa ketika kebutuhan karyawan terhadap pengakuan dan keadilan terpenuhi, maka performa kerja juga meningkat. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tidak selalu kuat. Cignitas et al., (2022), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tinggi bisa membuat karyawan terjebak dalam zona nyaman dan tidak berkembang. Adillah (2023) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan kinerja, terutama jika tidak didukung oleh dorongan motivasi internal. Terlebih lagi, sebagian besar studi masih melihat hubungan kepuasan kerja dan kinerja secara langsung, tanpa mempertimbangkan mekanisme mediasi yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Salah satu mekanisme yang dinilai potensial sebagai penghubung antara kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan kinerja adalah motivasi yang memiliki peran penting di dunia kerja karena dapat menghubungkan pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja staf. (Sari et al., 2023). Motivasi secara signifikan mengatur hubungan kepuasan karyawan dengan kinerja mereka di tempat kerja. (Hariadi et al., 2025). Meskipun demikian, beberapa studi menunjukkan bahwa pengaruh motivasi sebagai variabel mediasi bisa berbeda-beda dan tidak selalu signifikan, tergantung pada konteksnya.. Pekerjaan yang bersifat repetitif dan berskala besar seperti di industri retail, motivasi internal karyawan sulit dipertahankan tanpa adanya dukungan struktural organisasi (Kasmirudin, 2020). Kepuasan kerja dapat langsung memengaruhi kinerja tanpa perlu dimediasi oleh



motivasi (Sjahrudin et al., 2022). Peran mediasi motivasi kerja dalam konteks industri retail masih belum banyak dikaji, meskipun sektor ini memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dari sektor lain. Di era bisnis dimana menunjukkan tingkat persaingan yang makin intens., perusahaan retail diperlukan untuk terus melakukan perbaikan dalam pencapaian kinerja karyawannya sehingga dapat mempertahankan keberlangsungan dan daya saing. Kinerja karyawan menjadi elemen kunci dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan. Penting untuk memahami beberapa penyebab memengaruhi kinerja, apalagi dalam kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi dalam kerja.

52 Pendekatan kepemimpinan yang semakin mendapatkan perhatian adalah

kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional. Kepemimpinan ini mencakup kemampuan pemimpin untuk mengetahui, memahami, dan mengatur perasaan serta orang lain secara efektif di lingkungan kerja (Damayanti et al., 2023). P

Pemimpin yang memiliki kedewasaan emosional dapat membangun hubungan profesional yang baik dengan anggota tim, meredakan konflik, memberikan dukungan emosional, serta mewujudkan situasi tempat yang kondusif dan produktif (Jenita et al., 2024). Penelitian Jenita dan rekan-rekan menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja tim. Selain kepemimpinan, kepuasan kerja juga diduga selaku penyebab spek utama yang berdampak pada kinerja. Tenaga kerja yang merasa puas dalam pekerjaan baik dari segi penghargaan, hubungan dengan atasan, maupun suasana kerja cenderung memiliki loyalitas, komitmen, dan semangat kerja yang tinggi (Kurniawan, 2023). Kepuasan kerja berkorelasi positif terhadap produktivitas dan kinerja individu dalam sektor jasa, termasuk retail. Interaksi antara kepemimpinan emosional dan kepuasan kerja terhadap performa karyawan kerap bersifat tidak langsung dan dapat dipengaruhi oleh variabel lain. (Putra et al., 2023). Peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi sangat penting dalam memperkuat keterkaitan antara kepemimpinan serta kepuasan kerja dengan performa kerja, terutama saat motivasi intrinsik karyawan berada 9 pada tingkat optimal (Rahmawan et

al., 2024). Kondisi kerja yang suportif dan gaya kepemimpinan yang emosional adaptif terbukti meningkatkan motivasi karyawan untuk berkinerja optimal (Azka & Farida, 2024). Berdasarkan paparan tersebut, Penelitian ini penting untuk memahami kontribusi kepemimpinan dengan kecerdasan emosi dan kepuasan kerja pada performa karyawan, dengan motivasi kerja yang mana merupakan variabel mediasi., khususnya dalam konteks perusahaan retail yang memiliki tingkat tekanan dan dinamika kerja dengan tinggi. Prestasi kerja karyawan adalah komponen penting yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan, termasuk dalam sektor retail yang sangat bergantung pada pelayanan dan produktivitas individu dalam mencapai target penjualan serta kepuasan pelanggan. Kinerja tenaga kerja melibatkan lebih dari sekadar penyelesaian tugas; ia juga mencerminkan efektivitas dan nilai kerja secara keseluruhan., tetapi juga mencerminkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. 3 6 8 12 17 19 20 22 27 32 33 41 Kinerja karyawan, menurut Mangkunegara (2022), merujuk pada hasil kerja yang dicapai dalam aspek kualitas dan kuantitas, sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja tenaga kerja harus selalu optimal agar mampu menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen yang terus berkembang. Pengukuran kinerja karyawan menjadi penting untuk mengetahui kontribusi nyata karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan. Penelitian oleh Basyid (2024) menjelaskan bahwasannya kinerja karyawan ditentukan dalam berbagai penyebab seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan Yang dijalankan dalam struktur organisasi. Variabel kinerja karyawan menjadi variabel terikat yang dipengaruhi oleh kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan kepuasan kerja, serta dimediasi oleh motivasi kerja. Penambahan berfokus pada variabel ini memberikan kontribusi penting untuk memahami bagaimana 10 kombinasi faktor psikologis dan manajerial berperan dalam membentuk performa karyawan, khususnya di sektor retail yang sangat menuntut ketepatan waktu, kualitas pelayanan, serta inisiatif kerja dari para pegawainya. Terdapat kesenjangan literatur terkait integrasi antara kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional, kepuasan kerja, motivasi kerja,

dan kinerja karyawan dalam satu model analisa utuh. Pada study sebelumnya lebih banyak dilakukan di sektor publik atau jasa, belum secara spesifik meneliti interaksi antar variabel tersebut dalam konteks industri retail, yang memiliki tantangan tersendiri seperti target penjualan, jam kerja panjang, dan rotasi pegawai tinggi. Dalam study ini memberikan peran penting dalam menjembatani kekurangan penelitian sebelumnya., serta menyajikan wawasan secara lebih rinci seputar Motivasi kerja berperan sebagai penghubung dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja terhadap performa karyawan di lingkungan perusahaan retail. 8

24 Meskipun berbagai studi telah dilakukan, masih terdapat kekosongan akademik yang relevan untuk diteliti lebih dalam, khususnya mengenai "PENGARUH KEPEMIMPINAN BERBASIS KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN RETAIL: PERAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI". 10 45 1.2 Rumusan Masalah Dengan mengacu pada penjelasan yang telah dipaparkan dalam latar belakang, isu utama dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: 1. 5 13 Apakah kinerja karyawan di perusahaan retail secara signifikan dipengaruhi oleh kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional? 1 4 5 6 13 15 17 21 25 40 11 2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan retail? 1 4 5 6 13 15 21 26 3. Apakah motivasi kerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional? 1 2 4 5 6 12 13 15 17 21 25 26 33 35 40 55 4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan? 1 2 3 5 12 15 26 59 5. Apakah kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja? 1 2 3 4 5 12 6. Apakah motivasi kerja mengimbangi pengaruh kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan? 2 3 4 5 7. Apakah kepuasan kerja dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja? 1 4 10 32 34 57 1.3 Tujuan Penelitian Setelah merumuskan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk: 1. 1 2 3 7 9 10 14 16 23 Menganalisis pengaruh kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan di perusahaan retail. 1 2 3 7 9 10 11 14 16 23 31 2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan retail. 1 2

3 7 9 11 14 16 23 31 37 3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja karyawan. 1 2 3 4 9 11 14 16 22 28 31 35

37 49 4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. 1 2 4

7 11 14 22 28 35 37 49 5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. 7 11 6. Menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan.

7 8 9 25 12 7. Menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. 2 34 44 1.4 Manfaat Penelitian Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam aspek teori dan implementasi, seperti yang dijelaskan yaitu sebagai berikut : 1. Manfaat Teoritis a. Berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen SDM, terutama mengenai hubungan antara kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. b. Menjadi referensi untuk penelitian mendatang yang ingin mengkaji model mediasi dalam konteks perilaku organisasi dan psikologi kerja. 2. Manfaat Praktis a. Bagi Peneliti Meningkatkan pengetahuan ilmiah terkait hubungan antara kualitas kinerja tenaga kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan yang didasarkan pada kecerdasan emosional. b. Bagi Perusahaan Memberikan informasi kepada karyawan tentang bagaimana kepemimpinan yang memperhatikan aspek emosional mampu memperkuat kepuasan kerja dan motivasi, dimana yang akhirnya memiliki dampak baik dalam kinerja. Manajemen dapat berperan dalam menciptakan program pelatihan kepemimpinan yang menekankan kecerdasan emosional dalam membuat lingkungan kerja yang lebih Selaras dan berdaya guna. c. Bagi Akademik 13 melengkapi penelitian manajemen sumber daya manusia dengan memfokuskan pada hubungan antara kepuasan kerja, kepemimpinan emosional, dan kinerja karyawan. Selain itu, menawarkan desain penelitian yang dapat digunakan dalam studi serupa di masa mendatang. 14 BAB II TINJAUAN PUSTAKA 2.1 Kajian Teori Kajian ini membahas teori-teori yang bertujuan guna memperkuat pemahaman konseptual tentang keterkaitan antara variabel-variabel yang dianalisis., yaitu kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional, kepuasan kerja, motivasi

kerja, serta kinerja karyawan. Setiap variabel akan dianalisis melalui sudut pandang teoritis serta didukung oleh temuan-temuan dari penelitian sebelumnya, guna memperkuat landasan ilmiah dan memperjelas alur logis dari model penelitian yang diusulkan.

2.1.1 Teori Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional

Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kecerdasan emosional (emotional intelligence) sebagai elemen utama dalam mengelola hubungan antara pemimpin dan bawahan. Merujuk dalam konteks organisasi modern, termasuk perusahaan retail yang sangat dinamis dan berorientasi pada layanan pelanggan, penting pemimpin untuk memiliki kemampuan mengelola dan mengendalikan orang lain dan membuat suasana kerja yang optimal (Amrin dan Hamsal 2024). Pemimpin efektif tidak hanya memiliki keterampilan intelektual, tetapi juga keterampilan emosional. Ada lima hal utama: Kesadaran personal, regulasi diri, kemampuan memberikan motivasi, disertai dengan rasa empati dan kecakapan sosial. Pemimpin yang mampu menunjukkan empati dan membangun koneksi emosional dengan karyawan cenderung lebih mampu memotivasi dan memengaruhi perilaku kerja karyawan secara positif (Anggraini, 2020). Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional mampu meningkatkan kinerja bawahan melalui peningkatan 15 kesejahteraan psikologis, rasa percaya diri, dan persepsi terhadap dukungan organisasi. Di sektor retail, di mana tekanan kerja tinggi dan interaksi langsung dengan pelanggan menjadi aktivitas utama, pemimpin yang mampu mengelola emosi dengan baik akan menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan bersemangat. Lebih lanjut, kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga mampu menunjukkan kontribusi terhadap variabel lain seperti perasaan puas terhadap pekerjaan dan semangat kerja. Dimana menjadi perhatian utama pada peneliti kali ini. Pemimpin harus hadir secara emosional bagi timnya akan lebih mudah membangun hubungan yang bermakna, meningkatkan kepercayaan, dan menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi (Mahendra, 2024). Daniel Ahmad (2025) mempopulerkan konsep kecerdasan emosional sebagai landasan utama dalam



membentuk pemimpin yang efektif. Yang mengidentifikasi lima dimensi kecerdasan emosional, yakni: 1. Kesadaran Diri (Self-awareness): keterampilan pribadi guna mengidentifikasi dan memahami keadaan emosional mereka sendiri. 2. Pengendalian Diri (Self-regulation): Kapasitas dalam mengelola respons emosional secara positif dan terkendali. 3. Motivasi (Motivation): Motivasi internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan. 4. Empati (Empathy): Keterampilan dalam merasakan dan mengerti keadaan emosional orang lain dengan mendalam. 5. Keterampilan Sosial (Social Skills): Keahlian dalam menjalin dan menjaga ikatan interpersonal yang sehat dan produktif. Pembahasan lebih lanjut dalam konteks kepemimpinan, Kecerdasan emosional yang tinggi pada pemimpin berkontribusi 16 secara efektif dalam memperkuat hubungan interpersonal dengan karyawan., menciptakan iklim kerja yang mendukung, serta merespons berbagai tantangan organisasi secara bijak dan manusiawi. Lingkungan kerja perusahaan retail yang penuh tekanan seperti target penjualan harian, volume pelanggan yang tinggi, dan perubahan operasional yang cepat, pendekatan kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional menjadi sangat relevan. Pemimpin yang peka terhadap kondisi emosional karyawan akan lebih mudah mendeteksi gejala kelelahan kerja, konflik internal, atau turunnya semangat kerja, dan dapat segera melakukan tindakan yang tepat untuk menjaga stabilitas tim. Lebih jauh lagi, kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa didengar, dihargai, dan diperhatikan tidak hanya sebagai tenaga kerja, tetapi sebagai individu dalam memiliki perasaan dan kebutuhan psikologis. **18** Pemimpin yang mampu berempati, memberikan umpan balik dengan cara yang membangun, serta menciptakan rasa aman psikologis, akan membangun suasana kerja dengan positif.

53 Secara langsung mempengaruhi motivasi kerja, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas karyawan (Hilmi et al. 2020). Kecerdasan emosional tidak hanya penting dalam hubungan sosial, tetapi juga menjadi kunci keberhasilan dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, dan pemberdayaan tim. Ketika pemimpin mampu mengelola emosi tim secara



efektif, produktivitas dan loyalitas karyawan pun meningkat. Penelitian Rahmadani et al., (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengedepankan hubungan emosional yang hangat dan keterbukaan komunikasi mampu meningkatkan semangat kerja, memperkuat komitmen organisasi, dan membentuk suasana kerja yang kondusif. Sangat penting dalam 17 konteks perusahaan retail yang menuntut fleksibilitas, kecepatan kerja, dan kualitas pelayanan pelanggan yang tinggi. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan dengan pendekatan emosional secara signifikan berdampak pada keterlibatan karyawan, semangat kerja, dan loyalitas organisasi. Rahmadani et al., (2023) Menunjukkan bahwa kepemimpinan yang responsif secara emosional dan komunikatif secara terbuka dapat secara efektif membangun kepuasan kerja serta menstimulasi dorongan internal dalam diri pegawai, sehingga pada akhirnya menumbuhkan kinerja mereka. Perusahaan retail, karyawan sering berhadapan langsung dengan pelanggan dan dihadapkan pada beban kerja yang cepat berubah, kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional menjadi kebutuhan penting. Pemimpin yang mampu memahami kondisi emosional karyawan, memberikan dukungan psikologis saat dibutuhkan, serta menciptakan suasana kerja yang positif akan berperan besar dalam menjaga stabilitas kinerja tim secara keseluruhan (Fajrin, 2020). Penelitian ini, kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dianggap sebagai salah satu determinan penting yang bukan sekadar memengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja. Hubungan ini secara terperinci dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan model mediasi untuk menentukan sejauh mana pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan. Kecerdasan emosional Variabel mediasi untuk kinerja adalah motivasi kerja.

2.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja, bidang pengelolaan tenaga kerja, sangat penting untuk meningkatkan kinerja operasional dan menjaga keberlanjutan bisnis, termasuk di sektor ritel. Tingkat kepuasan 18 kerja karyawan mencerminkan sejauh mana merasa terlibat, produktif, dan setia terhadap organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi performa individu, tetapi juga menciptakan stabilitas



internal dengan meningkatkan retensi tenaga kerja dan membentuk budaya kerja yang positif. Menurut Yanto et al., (2022), kepuasan kerja menggambarkan kondisi emosi yang baik dimana adalah kesimpulan berdasarkan evaluasi diri individu terhadap pekerjaan dan pengalaman profesionalnya. Faktor- faktor yang perlu dipertimbangkan meliputi kejelasan peran, Pemahaman terhadap tujuan kerja, Ini termasuk kualitas hubungan di tempat kerja dan tingkat dukungan organisasi bagi karyawan. Mengelola kepuasan kerja adalah hal yang sehat. Salah satu prioritas utama dalam manajemen organisasi adalah menciptakan tempat kerja yang dapat menumbuhkan motivasi dan mendukung produktivitas (Ummah, 2024). Konteks perusahaan retail, kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kompensasi finansial, Selain itu, juga perlu mempertimbangkan elemen non-material, seperti bentuk penghargaan dan prospek peningkatan karier dan atmosfer kerja yang menyenangkan. Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional, yang berfokus pada empati, dukungan emosional, dan komunikasi interpersonal yang efektif, memiliki potensi besar dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memahami serta merespons kebutuhan emosional bawahannya cenderung menciptakan hubungan kerja yang harmonis, penuh makna, dan lebih humanis. Sejumlah penelitian menyebutkan bahwa kepemimpinan yang responsif secara emosional dapat membentuk persepsi positif terhadap lingkungan kerja, terutama ketika pemimpin menunjukkan kepedulian personal dan mendukung pertumbuhan karyawan secara emosional maupun profesional (Pratama et al., 2024). Adanya program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan memperkuat rasa dihargai dan dimaknai oleh organisasi, sehingga karyawan merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya (Gita et al., 2022). Strategi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada meningkatkan kinerja dan kesejahteraan tenaga kerja memerlukan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Tidak hanya berperan dalam peningkatan kompetensi teknis, pelatihan yang terstruktur juga memberikan kontribusi signifikan terhadap pembentukan rasa aman dalam bekerja, kejelasan terhadap jenjang karier, serta penguatan ikatan

psikologis antara karyawan dan organisasi. Faizal (2024) menekankan bahwa keberadaan pelatihan yang konsisten dan relevan dengan kebutuhan individu maupun organisasi mampu menciptakan persepsi positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja secara keseluruhan. Persepsi ini menjadi indikator penting dalam mengukur kepuasan kerja, karena karyawan merasa diakui sebagai bagian penting dari organisasi yang peduli terhadap pertumbuhan dan masa depan. Investasi dalam pelatihan berkelanjutan tidak hanya memengaruhi keterampilan tetapi juga memiliki aspek psikologis yang terkait erat dengan loyalitas dan komitmen karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang tidak terbentuk secara terisolasi, melainkan ditentukan oleh beberapa komponen yang saling berhubungan dalam struktur manajemen perusahaan. Di antara faktor-faktor tersebut, gaya kepemimpinan yang efektif, adanya peluang pengembangan diri, serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan fisik dan mental karyawan menjadi elemen krusial yang menentukan tingkat kepuasan kerja individu. Kepemimpinan yang inklusif dan suportif menciptakan rasa dihargai, sementara kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam jalur karier memberikan motivasi intrinsik yang mendalam. Persepsi positif tentang lingkungan kerja meningkat ketika organisasi memperhatikan keseimbangan kehidupan pribadi dan kerja. ketika kepuasan kerja meningkat, keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi pun menguat, yang pada akhirnya memengaruhi peningkatan kinerja, loyalitas, serta keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Kepuasan kerja tidak hanya menjadi indikator kesejahteraan individu, tetapi juga penopang utama dalam strategi keberlanjutan organisasi modern.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sangat berperan dalam mencapai target lembaga usaha. Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, khususnya dalam industri retail yang menuntut pelayanan cepat, akurat, dan berorientasi pada pelanggan, kinerja karyawan menjadi salah satu indikator keberhasilan manajerial dan keberlangsungan bisnis. 28 Kinerja yang baik akan berdampak langsung pada produktivitas organisasi, loyalitas pelanggan, efisiensi kerja, dan daya saing perusahaan. Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan

individu dalam menyelesaikan pekerjaannya, berdasarkan standar Jumlah dan mutu yang ditetapkan, dan mengacu pada kewajiban. Mencakup berbagai aspek seperti kecepatan kerja, ketelitian, kemampuan menyelesaikan masalah, dan kemampuan berkolaborasi dengan tim. Kinerja adalah hasil dari keberhasilan individu dalam memenuhi persyaratan peran yang diberikan kepadanya. Kinerja tidak semata-mata diukur dari seberapa banyak pekerjaan diselesaikan, tetapi juga seberapa efektif dan efisien pekerjaan tersebut dilakukan, kinerja mencakup perilaku kerja yang sesuai dengan nilai dan budaya organisasi (Utami, 2023). 21 Derajat pencapaian tugas yang menunjukkan seberapa baik seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

51 Kinerja adalah hasil interaksi antara kemampuan, usaha, dan persepsi peran yang dimainkan oleh individu dalam organisasi. Hasil dari fungsi kerja seorang individu yang ditentukan oleh kepribadian, sikap dan motivasi, atasan, dan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kepemimpinan, pelatihan, dan lingkungan kerja. Manajemen kinerja bukan sekadar melibatkan pengukuran hasil kerja, namun pembinaan juga, umpan balik, dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Untuk mengukur kinerja karyawan secara objektif, Bernardin dan Russell (1993) mengidentifikasi enam dimensi kinerja utama, yaitu: 1.

27 Quantity of Work (Kuantitas Kerja) Mengukur seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan karyawan dalam jangka waktu tertentu. Ini mencerminkan produktivitas yang diukur dalam volume. 2. Quality of Work (Kualitas Kerja) Menggambarkan kualitas atau tingkat keberhasilan kerja. **54** Pekerjaan yang berkualitas tinggi mencerminkan ketelitian, akurasi, dan perhatian terhadap detail. 3.

Timeliness (Ketepatan Waktu) Merujuk pada seberapa Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang ditetapkan.. 4.

Effectiveness (Efektivitas) Mencerminkan keahlian karyawan untuk mengelola berbagai sumber daya secara efektif sehingga mereka dapat meraih tingkat output yang optimal. 5. Attendance (Kehadiran) 22 Menilai tingkat

kehadiran dan disiplin kerja karyawan. **60** Karyawan yang sering hadir tepat waktu mencerminkan komitmen dan tanggung jawab. 6. Cooperativeness (Kerja Sama) Mengukur sejauh mana karyawan mampu bekerja sama dalam tim, bersikap



kooperatif, dan berkomunikasi secara efektif. Kinerja tenaga kerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia ditentukan berdasarkan unsur dari dalam dan luar, termasuk aspek psikologis seperti dorongan motivasi, sifat kepribadian, persepsi, dan sikap terhadap tugas pekerjaan. Sedangkan faktor eksternal meliputi gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, sistem penghargaan, lingkungan kerja dan kesempatan pengembangan. Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan kepuasan kerja dipandang sebagai dua variabel yang secara signifikan dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan yang mengedepankan aspek emosional, seperti empati, kepekaan terhadap perasaan bawahan, dan komunikasi yang terbuka, dapat menciptakan iklim kerja yang positif, memperkuat hubungan interpersonal, serta mendorong loyalitas dan komitmen kerja karyawan. Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi memahami dan merespons situasi emosional dengan tepat. Dengan cara ini, Anda dapat memotivasi karyawan secara intrinsik (Rachmawan et al., 2020) Kepuasan kerja juga berperan penting dalam kinerja. Karyawan yang puas merasa dihargai di tempat kerja. Umumnya berkinerja lebih baik saat merasa nyaman dan bahagia. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan karyawan meliputi kompensasi yang adil, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan manajer; Ini termasuk lingkungan kerja yang mendukung dan peluang untuk pengembangan secara profesional. Kepuasan kerja meliputi motivasi (faktor internal) dan kebersihan pribadi (faktor eksternal). Keduanya dapat memengaruhi kinerja (Purnomo dan Hasanah 2023). Motivasi, dalam perspektif manajemen, berguna layaknya variabel perantara dimana mengkaitkan kepuasan kerja dengan pencapaian kinerja. 48 Secara umum, motivasi dipahami sebagai kekuatan internal yang mendorong individu untuk melakukan tindakan guna mencapai hasil secara spesifik. Karyawan yang mendapatkan stimulasi baik melalui motivasi pribadi maupun pengaruh dari lingkungan eksternal, akan lebih proaktif, kreatif, serta bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Industri retail, kinerja karyawan sangat menentukan kepuasan pelanggan. Karena sebagian besar interaksi pelanggan dilakukan secara langsung oleh frontliner yaitu kasir, pramuniaga, dan



staf gudang, maka perilaku kerja sangat mencerminkan citra perusahaan. Tingkat pelayanan, kecepatan respons, kemampuan komunikasi, dan sikap ramah karyawan menjadi tolok ukur utama bagi pelanggan dalam menilai kualitas perusahaan. Meningkatkan kinerja karyawan di sektor retail merupakan prioritas utama yang harus didukung oleh sistem manajerial yang responsif terhadap kebutuhan emosional dan psikologis tenaga kerja (Rodríguez & Velastequí 2020). Dalam penelitian ini, kualitas tugas pekerjaan individu sebagai hasil pengaruh manajemen terhadap kinerja karyawan; didefinisikan sebagai hasil kerja kuantitatif atau perilaku. Kecerdasan emosional, kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi kerja. Wawasan dengan cakupan analisis yang lebih luas dan rinci terkait kinerja tenaga kerja tidak hanya penting secara teoritis, tetapi juga bermanfaat secara praktis untuk membangun strategi sumber daya manusia yang fleksibel, terlibat, serta berfokus dalam kesejahteraan tenaga sambil mencapai tujuan organisasi. (Finta, 2021).

24 2.1 18 20 30 43 4 Motivasi Kerja Motivasi kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi. 56 Motivasi berasal dari faktor internal dan eksternal dan merupakan arah perilaku kerja seseorang. Motivasi mempengaruhi intensitas dan durasinya. Motivasi kerja menentukan berapa banyak waktu yang dihabiskan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya (Safaria, 2023). Motivasi adalah kekuatan psikologis yang menstimulasi seseorang untuk melakukan usaha tambahan dalam meraih tujuannya.. Motivasi dalam dunia kerja berarti sejauh mana dorongan yang dimiliki oleh karyawan untuk bekerja secara optimal sesuai dengan ekspektasi organisasi. Dorongan ini bisa bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, tergantung dari sistem nilai dan kebutuhan individu masing-masing (Saputra & Fernos 2023). Prayogi & Lesmana (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kekuatan pendorong yang mengatur pekerjaan seseorang. Motivasi merupakan faktor internal yang memengaruhi kinerja dan respons seseorang terhadap situasi kerja. McClelland dalam (teorinya mengemukakan bahwa ada tiga jenis kebutuhan utama yang mendorong



seseorang untuk bekerja, yaitu: 1. **29** Need for Achievement (nAch) – kebutuhan untuk mencapai prestasi dan kesuksesan individu. 2. Need for Power (nPow) – kebutuhan untuk mempengaruhi atau mengendalikan orang lain. 3. Need for Affiliation (nAff) – kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial dan diterima oleh kelompok. Teori Herzberg yang dikenal dengan Two-Factor Theory, motivasi kerja dibagi menjadi dua faktor, yaitu: 25 Motivator Factors: Keberhasilan, Pengakuan, Tanggung Jawab dan faktor internal seperti pengembangan memberikan dampak positif terhadap tumbuhnya motivasi serta rasa puas dalam bekerja. **36** Hygiene Factors: penyebab ekstrinsik misalnya gaji, aturan perusahaan, Interaksi sosial dengan atasan dan rekan kerja, serta situasi lingkungan kerja.. **58** Faktor ini tidak selalu meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan. **38** Maslow (1943) melalui teori hierarki kebutuhan, juga menunjukkan bahwa motivasi manusia terbentuk melalui tahapan kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Dalam lingkungan kerja, pemenuhan kebutuhan ini menciptakan dasar bagi terciptanya motivasi kerja yang berkelanjutan. Motivasi kerja tercermin melalui sejumlah indikator berikut: 1. Dalam kebutuhan seacra fisiologis – seperti gaji dan kompensasi yang layak. 2. Keamanan Kerja – stabilitas pekerjaan dan jaminan sosial. **61** 3. Hubungan Sosial – interaksi yang positif antar karyawan dengan atasan. 4. Pengakuan dan Apresiasi – penghargaan atas prestasi kerja. 5. Kesempatan Berprestasi peluang untuk berkembang dan menunjukkan potensi diri Karyawan yang termotivasi akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif, memiliki inisiatif, serta mampu bekerja secara kolaboratif demi tercapainya tujuan perusahaan. Lingkungan perusahaan retail, karyawan dimana mempunyai motivasi tinggi umumnya mampu menampilkan sikap positif bagi pelanggan, menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat, serta mampu beradaptasi terhadap tekanan kerja. Mengkaji penelitian 26 ini, motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu maupun pengaruh lingkungan eksternal yang mengarahkan dan mempertahankan perilaku kerja karyawan dalam mencapai tujuan



organisasi, dan berperan sebagai perantara penting dalam meningkatkan pengaruh kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan kepuasan kerja pada kinerja karyawan. 2.2.....

.Penelitian Terdahulu Topik peningkatan kinerja pegawai sangat relevan terkait manajemen sumber daya manusia, terutama di lingkungan lembaga usaha ritel. Efisiensi tinggi, penyediaan layanan terbaik, dan adaptasi cepat terhadap perubahan pasar merupakan hal yang penting. Menurut banyak penelitian, gaya kepemimpinan, kepuasan terhadap pekerjaan, dan semangat kerja terbukti sebagai faktor utama yang memengaruhi dan saling berinteraksi dalam menentukan kinerja tenaga kerja. Penelitian terdahulu telah menjelaskan bahwasan motivasi kerja memainkan peran penting dalam menentukan hubungan antara perubahan organisasi dan kinerja karyawan. Sanosra et al., (2020) Kami menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya perusahaan memiliki dampak signifikan terhadap motivasi karyawan, yang akhirnya memberikan pengaruh positif terhadap performa kerja karyawan.. Hasil serupa ditemukan Fatyandri dan Surbakti (2023), yang mengungkapkan bahwa seluruh variabel yang diteliti yakni budaya perusahaan, motivasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja ditemukan mempunyai pengaruh signifikan dalam kinerja, dengan kepuasan kerja memainkan peran mediasi. Sudarso (2024), mendukung temuan penelitian bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki dampak langsung serta signifikan terhadap kinerja karyawan. 27 Penelitian Alam dan Monica (2021), kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dengan meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya, Afrianti et al., (2021), Menandakan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan dalam bekerja berkontribusi secara langsung terhadap hasil kerja karyawan. Sari (2020), juga menyatakan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja mempunyai dampak secara spontan bagi kinerja. Ditemukan pula bahwa motivasi kerja merupakan variabel mediasi yang memperkuat hubungan ini. Penelitian Djuraiddi dan Laily (2021) menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional yang berdampak melalui kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja. (Harahap dan Aryati (2024)



Kepuasan kerja terbukti berfungsi sebagai mediator yang menjembatani pengaruh hubungan sosial antarpegawai dan dorongan kerja terhadap kinerja individu. Yulyani et al., (2021) Penelitian menjelaskan bahwasan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja merupakan variabel rata-rata yang memperkuat efek ini. Ramadhan et al., (2023) menyimpulkan bahwasannya kepemimpinan serta penghargaan memiliki dampak langsung pada kinerja karyawan dan bertindak sebagai mediator yang mengubah motivasi kerja. Temuan-temuan tersebut menggarisbawahi pentingnya motivasi kerja sebagai faktor sentral dalam dinamika organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja.

19 2.3 Kerangka Berpikir Lingkungan perusahaan retail yang sangat

kompetitif, kinerja karyawan menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan.

Salah satu aspek utama yang 28 memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengenali emosi, yang mengacu pada kemampuan untuk memahami dan mengendalikan emosi. Keterampilan kepemimpinan harus Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperkuat tingkat produktivitas karyawan Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional biasanya lebih efektif dalam membangun relasi dengan positif, meningkatkan rasa empati, dan memperkuat kepercayaan di antara para karyawan mereka. Kondisi seperti ini dapat menghasilkan suasana kerja yang lebih baik, yang mengarah pada karyawan yang lebih bahagia dan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini secara tidak langsung meningkatkan pandangan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka. 47 Apabila karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi, mereka cenderung lebih produktif dan lebih loyal terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Dampak langsung pada kepemimpinan: Kecerdasan emosional Kepuasan karyawan tidak selalu terjadi secara otomatis. Berdasarkan definisi ini, kerangka intelektual untuk penelitian ini adalah manajemen dan kecerdasan emosional. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja melalui dua jalur, yaitu secara langsung dan tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel perantara Victoria dan Edalmen (2024). 2.4 Model Penelitian Berdasarkan hasil



analisis sebelumnya yang mencakup pengembangan kajian teori, perancangan kerangka konseptual, serta perumusan hipotesis, maka penelitian ini menyusun sebuah model penelitian yang akan dijelaskan pada bagian berikutnya. 1. Variabel Penelitian a. Variabel Independen 29 (X1

) Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional, yaitu gaya kepemimpinan yang ditunjukkan melalui kemampuan seorang pemimpin dalam oleh pemahaman dan pengendalian. Berdasarkan peneliti, kecerdasan emosional mampu menciptakan hubungan interpersonal yang kuat, meningkatkan empati, serta membangun kepercayaan yang berdampak positif terhadap semangat kerja serta kinerja karyawan. (X2) Kepuasan kerja, yaitu lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja; indikator seberapa puas karyawan dengan pekerjaan, termasuk kejelasan peran dan kesempatan pengembangan. 30 Perasaan positif dan sikap yang mendukung terhadap pekerjaan merupakan indikator adanya kepuasan kerja b.

39 Variabel Mediasi (Z) Motivasi Kerja, yaitu dorongan internal yang mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara optimal demi mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. 42 Motivasi kerja dalam studi ini berfungsi sebagai perantara yang memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan emosional dan kepuasan kerja dalam pencapaian kinerja pegawai. Peran

motivasi tersebut dapat memperbesar atau mengurangi dampak variabel independen terhadap variabel dependen c. Variabel Dependen (Y) Kinerja a Karyawan, yaitu Kinerja karyawan dinilai berdasarkan kesesuaian hasil kerja dengan target perusahaan, yang mencakup dimensi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efisiensi. Dalam sektor ritel, kinerja menjadi tolok ukur utama untuk mengevaluasi keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia

2. Hubungan Antar Variabel 30 a. Pengaruh Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan ($X_1 \rightarrow Y$) Kepemimpinan berbasis emosi (X_1) diyakini mempunyai pengaruh yang baik bagi kinerja karyawan (Y). 6 50

Pemimpin dimana memiliki kecerdasan emosional yang tinggi mengenali dan mengelola emosi sendiri dan emosi orang lain. Teknologi ini tidak hanya meningkatkan hubungan pribadi di tempat kerja, tetapi juga meningkatkan antusiasme. Kami membuat suasana kerja yang kolaboratif serta saling



percaya. Suasana kerja yang positif secara langsung berkontribusi dalam peningkatan produktivitas dan peningkatan kinerja dengan meningkatkan kepuasan karyawan dan keterlibatan emosional. Harahap & Aryati (2024). Penelitian oleh Nugroho et al., (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang berbasis pada kecerdasan emosional meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, dan pada akhirnya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Kecerdasan emosional seorang pemimpin adalah penyebab penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia. b. **36 46** Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ($X_2 \rightarrow Y$) Kepuasan kerja (X_2) berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan (Y). Karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya, baik dari segi kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, karyawan yang puas dengan lingkungan kerja atau peluang kariernya lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaannya. Tingkat kepuasan yang tinggi memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan dan berkontribusi penuh terhadap perusahaan. Hasil penelitian Fatyandri & Surbakti (2023), yang menampilkan bahwasannya kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Rasminingsih et al., (2024), menjelaskan bahwasan kepuasan kerja bertindak sebagai faktor mediasi antara kepemimpinan transformasional dan peningkatan kinerja, yang menunjukkan bahwa kepuasan karyawan secara umum lebih baik. c. Pengaruh Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi Kerja ($X_1 \rightarrow Z$) Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional (X_1) juga berpengaruh terhadap motivasi kerja (Z). Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi dapat memahami dan mengelola emosi sendiri serta menanggapi emosi karyawan dengan penuh kasih sayang, dapat menanggapi dengan keterbukaan dan empati yang kuat. Menciptakan lingkungan yang saling mendukung di antara karyawan, membangun kepercayaan, dan membangun hubungan. Pemimpin yang berempati terhadap kebutuhan emosional karyawannya meningkatkan moral dan memotivasi untuk bekerja lebih keras, dapat dicapai terutama melalui motivasi intrinsik (Goleman, 2021). Pemimpin yang efektif dalam menggunakan kecerdasan

emosional dapat mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen, meningkatkan kinerja, serta mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik (Rasnawati et al., 2024). Keterlibatan emosional ini mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan, yang berhubungan langsung dengan peningkatan kualitas kinerja. d. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja ($X_2 \rightarrow Z$) Kepuasan kerja (X_2) yang tinggi terbukti mampu mendorong peningkatan motivasi kerja (Z). Ketika karyawan merasa diakui dan bekerja dalam suasana yang mendukung, mereka lebih terdorong untuk berprestasi. Penelitian menunjukkan 32 bahwa elemen-elemen seperti peluang pengembangan diri dan hubungan positif dengan atasan serta rekan kerja berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja dan menumbuhkan motivasi dari dalam diri karyawan (Riyanto et al., 2021; Pasulu et al., 2023). Lingkungan kerja yang sehat dan penghargaan atas dedikasi karyawan berkontribusi dalam membangun dorongan internal untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik dalam jangka Panjang. e. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan ($Z \rightarrow Y$) Motivasi dalam bekerja (Z) secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan (Y). 119 Karyawan yang memiliki hubungan emosional dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih keras dan berkualitas. Berdasarkan hasil studi, Rohman et al., (2024) Karyawan melihat peningkatan kinerja sebagai hasil dari motivasi yang tinggi karena mereka tidak hanya bekerja lebih keras, tetapi mereka juga lebih terlibat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka. Gukguk & Sugiarto (2025) menyatakan bahwa motivasi kerja juga dapat mempengaruhi kinerja dengan meningkatkan disiplin dan fokus karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan. f. Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Hubungan antara Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional dan Kinerja Karyawan ($X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$) Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional (X_1) dapat meningkatkan motivasi kerja (Z) karyawan dengan membuat suasana kerja yang baik, empatik, serta mendukung secara emosional. Pemimpin yang menunjukkan kecerdasan emosional yang baik mampu memahami dan mengelola perasaan baik dirinya maupun karyawan, sehingga mempengaruhi peningkatan motivasi intrinsik karyawan. Motivasi kerja (Z) kemudian bertindak sebagai mediator 33

dimana memperkuat hubungan antara kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional (X_1) dan kinerja karyawan (Y). Karyawan dimana terinspirasi dari dorongan kerja internal biasanya lebih produktif dan terfokus dalam mencapai target organisasi, yang akhirnya meningkatkan kinerja (Y) (Rasnawati et al., 2024). g. Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan ($X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$) Motivasi kerja (Z) berfungsi sebagai penghubung antara kepuasan kerja (X_2) dan hasil kinerja (Y). Kepuasan terhadap suasana kerja serta hubungan antarkaryawan berkontribusi pada peningkatan semangat kerja. Individu yang memiliki rasa dihargai serta puas lebih ke berusaha semakin keras dalam menyelesaikan tugas secara produktif. Ketika motivasi karyawan meningkat, hal itu secara langsung meningkatkan kinerja secara keseluruhan, membuat motivasi kerja memainkan peran mediasi dan memperkuat pengaruh positif kepuasan karyawan terhadap kinerja kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik dan bersemangat (Dwianto & Damanik 2024).

109 Gambar di atas menunjukkan hubungan antara variabel- variabel dalam penelitian ini, terdiri atas variabel independen, variabel mediasi, dan dependen.

Variabel independen meliputi (X_1) Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional dan (X_2) Kepuasan Kerja, (Y) Kinerja Karyawan, (Z) Motivasi Kerja. Model ini mengilustrasikan kepemimpinan mampu mengelola emosi secara efektif, tingkat kepuasan karyawan dalam peningkatan kinerja, dengan mendorong motivasi kerja sebagai faktor perantara.

3.4 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis utama (langsung): a) Pengaruh Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Retail Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam mengenali emosi sendiri dan orang lain secara efektif. Kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan untuk memahami dan memimpin. Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi peka terhadap kebutuhan emosional karyawannya. Dalam konteks perusahaan retail yang dinamis dan penuh tekanan, kepemimpinan yang mampu merespons secara emosional dapat mendorong



loyalitas, menurunkan tingkat stres, serta meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Beberapa studi menunjukkan bahwa pemimpin yang cakap secara emosional tidak hanya menjadi teladan dalam menghadapi tekanan, tetapi juga mampu mendorong keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap tugas. Ramadhona et al., (2022) menemukan bahwa kecerdasan emosional dalam kepemimpinan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karena menciptakan iklim kerja yang mendukung dan memperkuat semangat kerja tim. Penelitian Dwianto & Damanik (2024) juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pemimpin menjadi faktor utama dalam mendorong komunikasi efektif, pengambilan keputusan yang bijak, dan pemecahan konflik yang konstruktif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penciptaan suasana kerja yang kondusif, kolaboratif, dan berorientasi pada kesejahteraan psikologis karyawan. H1: Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. b) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Retail Kepuasan kerja adalah kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan di berbagai industri, termasuk industri ritel. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh hal-hal seperti beban kerja yang seimbang, hubungan interpersonal yang harmonis, dan kesempatan untuk berkembang. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil, terutama dalam hal kompensasi, cenderung lebih bersemangat untuk bekerja. Pada akhirnya, tingkat kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan sikap terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas, kesetiaan, dan komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik untuk perusahaan. (Pasulu et al., 2023). Menurut penelitian terdahulu, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan lebih baik, mengalami lebih sedikit stres di tempat kerja mereka, dan lebih berdedikasi pada tujuan perusahaan mereka. (Dwianto & Damanik 2024). Dalam konteks perusahaan retail yang bersifat dinamis dan menuntut pelayanan prima, kepuasan kerja menjadi penentu



utama dalam membentuk perilaku kerja positif dan hasil kerja optimal.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. c) Pengaruh Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional terhadap

Motivasi Kerja Karyawan 36 Pemimpin yang cerdas secara emosional

mengenali dan mengelola emosi mereka sendiri dan orang lain, dan

memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

bagi karyawan dan meningkatkan kesehatan mental. Dapat dipahami dan

dikendalikan. Terdapat lingkungan kerja yang harmonis, komunikasi yang

efektif, dan dukungan emosional; Meningkatkan kenyamanan dan stabilitas di

tempat kerja (Ramadhona et al., 2022). 107 Ketika karyawan merasa dipahami dan dihargai secara emosional oleh pemimpinnya, akan lebih termotivasi secara intrinsik.

Rasa memiliki, kepercayaan diri, serta komitmen kerja meningkat,

sehingga dorongan untuk berkontribusi secara maksimal juga tumbuh.

Kepemimpinan seperti ini meningkatkan semangat kerja dan menumbuhkan

kesetiaan dan ketekunan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

(Rohman et al., 2024). H3: Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. d) Pengaruh

Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan Kepuasan kerja adalah

salah satu faktor terpenting yang memotivasi karyawan untuk melaksanakan

pekerjaan dan tugasnya. Tanggung jawab pekerjaan, lingkungan kerja,

karyawan yang puas dengan hubungan interpersonal dan kompensasi lebih

termotivasi secara intrinsik untuk bekerja sebaik-baiknya (Dwianto &

Damanik, 2024). Kepuasan ini menciptakan perasaan nyaman dan keterikatan

emosional terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya membangkitkan semangat dan

loyalitas dalam bekerja. 3 Ketika karyawan merasakan bahwa pekerjaannya

dihargai dan memberikan kepuasan, akan lebih termotivasi untuk

mempertahankan performa serta berkontribusi lebih bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Sejalan dengan temuan Dwianto & 37 Damanik (2024) yang menunjukkan

bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi,

dan motivasi merupakan faktor terpenting bagi kinerja kerja yang

berkelanjutan. H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap motivasi kerja. e) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Motivasi kerja merupakan faktor psikologis penting yang memungkinkan orang berperilaku produktif dalam lingkungan organisasi. Motivasi yang tinggi memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan, membantu melaksanakan pekerjaan secara bertanggung jawab dan mengoptimalkan tujuan Perusahaan (Ramadhona et al., 2022). Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki tingkat kedisiplinan, ketekunan, serta inisiatif yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaan. Motivasi kerja mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta mendorong pencapaian kinerja yang konsisten dan berkelanjutan. Studi empiris oleh Dwianto & Damanik (2024) menunjukkan bahwa motivasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor jasa. Upaya untuk menciptakan motivasi intrinsik dalam suatu organisasi terbukti penting untuk meningkatkan produktivitas. Semakin termotivasi karyawan, semakin besar untuk berhasil. Semakin baik kinerja, semakin besar pula dampak positif yang berikan pada perusahaan.

1 2 4 6 7 11 13 14 16 17 19 21 24 26 28 32
33 35 39 44 45 49 50 54 56 59 61 66 70 77 94 127 H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis Mediasi 38 f)

Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi antara Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional dengan Kinerja Karyawan Kepemimpinan yang berbasis kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengendalikan emosi diri sendiri maupun emosi orang lain. Kemampuan ini mencerminkan efektivitas dalam pengelolaan emosional, yang berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung. Lingkungan kerja yang positif ini secara tidak langsung mendorong peningkatan motivasi karyawan (Putri et al., 2022). Pemimpin yang mampu berempati, memberikan umpan balik konstruktif, serta membina hubungan interpersonal yang sehat akan menumbuhkan semangat kerja dalam diri karyawan. Motivasi kerja yang meningkat sebagai hasil dari gaya kepemimpinan semacam ini menjadi dorongan internal bagi karyawan untuk bekerja lebih produktif, menyelesaikan tugas dengan baik, dan mencapai



kinerja yang optimal. Artinya, kepemimpinan tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui peningkatan motivasi kerja sebagai mediator (Dwianto & Damanik 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi menjadi jembatan penting dalam hubungan antara kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan hasil kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki peran mediasi yang signifikan dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang emosional- inteligensia dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja di lingkungan kerja. H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. g) Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan 39 Kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap pekerjaan karyawan, lingkungan kerja, mencerminkan perasaan baik bagi rekan kerja dan atasan. 46 56 Ketika karyawan merasa puas, akan lebih termotivasi untuk bekerja bagi perusahaan. Kepuasan ini menciptakan motivasi intrinsik dan menjadi pendorong utama untuk meningkatkan kinerja kerja (Dwianto & Damanik 2024). 8 Motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan peningkatan kinerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak secara langsung mendorong tercapainya kinerja yang lebih baik, tetapi melalui peningkatan motivasi terlebih dahulu. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi umumnya akan lebih semangat untuk bekerja, yang meningkatkan kepercayaan diri dan meningkatkan fokus untuk mencapai hasil kerja terbaik. (Astuti & Amalia 2021). Temuan ini sejalan dengan model mediasi dalam manajemen sumber daya manusia, yang menyatakan bahwa variabel psikologis seperti motivasi dapat menjembatani hubungan antara faktor lingkungan (kepuasan kerja) dengan hasil akhir berupa kinerja. H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 42 43 69 40 BAB III METODE PENELITIAN 3.1 Jenis dan Desain Penelitian Dengan pendekatan kuantitatif, dalam penelitian tersebut bersifat eksplanatori, yang bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis dimana telah ditentukan. (Sugiyono, 2021). Metode ini relevan untuk mengidentifikasi sejauh mana kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan



kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan, serta untuk menelaah fungsi motivasi kerja sebagai penghubung antara variabel-variabel tersebut. Studi ini dirancang dengan desain kausal dan menggunakan metode model mediasi.

Tujuannya adalah untuk menilai pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel yang diteliti. Metode ini umum digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia untuk memahami hubungan yang kompleks antara komponen psikologis dan kinerja individu dalam suatu perusahaan. 4 43 106 Metode pengumpulan data digunakan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan perusahaan ritel yang menjadi subjek penelitian.. 30 Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS), karena metode ini cocok diterapkan pada jumlah sampel kecil hingga menengah, serta efektif dalam menguji hubungan kausal antar konstruk laten.(Ghozali, 2021). 3.2 Populasi dan Sampel

Penelitian Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan retail dengan tujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional, kepuasan kerja, motivasi kerja, 41 dan kinerja karyawan.

Penting untuk menentukan populasi dan sampel secara tepat agar hasil penelitian dapat merepresentasikan kondisi sebenarnya di lapangan. 3.2.1

Populasi Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan retail yang menjadi objek penelitian dengan jumlah karyawan 3.600 orang. Penelitian ini akan berfokus pada karyawan yang bekerja di bagian penjualan dan operasional, karena secara langsung berinteraksi dengan pelanggan dan dipengaruhi oleh kepemimpinan serta kepuasan kerja yang dapat memengaruhi kinerja. Populasi merupakan kelompok subjek yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2021). Populasi terdiri atas karyawan yang memiliki pengalaman kerja minimal enam bulan, karena dianggap telah memahami budaya organisasi dan sistem kepemimpinan yang diterapkan. Menurut Hair et al., (2021) pemilihan populasi harus relevan dengan variabel-variabel yang akan diukur agar menghasilkan data yang valid dan reliabel. Karyawan kontrak atau magang tidak termasuk dalam cakupan populasi penelitian ini. 3.2 25 2 Sampel



Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yang berarti pemilihan sampel dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian dan merupakan bagian dari populasi yang diambil dengan cara tertentu untuk mewakili populasi secara keseluruhan (Ghozali, 2021). Adapun kriteria responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah: 1. Bekerja di divisi operasional, penjualan, Kasir, Pelayan Toko Pria, Pelayan Toko Wanita. 2. Bersedia mengisi kuesioner secara lengkap dan jujur. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada pedoman SEM-PLS, yang mensyaratkan bahwa jumlah sampel harus proporsional, yakni jumlah indikator variabel dalam model struktural (Hair et al., 2021). Terdapat 20 indikator, maka jumlah sampel minimal adalah 100 responden. Rumus Penentuan Jumlah Sampel (SEM-PLS). $JumlahPSampelPMinimal = k \times i$ Keterangan: k = jumlah minimum observasi per indikator (antara 5 hingga 10) i = jumlah indikator dalam model penelitian Diketahui jumlah indikator dalam model adalah 20, maka: Untuk minimum 5 kali indikator: $JumlahPSampelPMinimal = 5 \times 20 = 100$ Maka, total sampel pada penelitian ini yaitu responden sejumlah 100, dimana sesuai dengan batas atas ketentuan minimum analisis SEM-PLS (Hair et al., 2021).

26 74 112 3.3 Teknik Pengumpulan Data Peran utama pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, juga dikenal sebagai angket. Kuesioner biasanya digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk mengukur persepsi, sikap, dan penilaian responden terhadap variabel-variabel tertentu. (Sugiyono, 2021). Kuesioner dalam penelitian ini disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel: Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional, Kepuasan kerja, Motivasi kerja, Kinerja karyawan. 102 Seluruh item pertanyaan disusun dalam bentuk skala Likert 5 poin, yang memberikan rentang jawaban dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Skala ini dipilih karena mampu menggambarkan intensitas sikap atau pendapat responden secara lebih rinci (Hair et al., 2021). 80 Sebelum digunakan dalam pengambilan data utama, kuesioner ini terlebih dahulu akan diuji melalui uji validitas dan reliabilitas pada sejumlah responden untuk memastikan bahwa instrumen yang

digunakan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. 25 105 Setelah itu, kuesioner disebarkan secara langsung maupun melalui media online Google Form kepada karyawan yang memenuhi kriteria sebagai sampel penelitian. Teknik ini dipilih karena efisien, memungkinkan responden mengisi secara fleksibel, serta memudahkan peneliti dalam pengumpulan dan pengolahan data secara sistematis dan terstruktur (Ghozali, 2021). 51 63 3.4 Variabel dan Definisi Operasional Penelitian ini terdapat empat variabel utama, yaitu dua variabel independen, satu variabel mediasi, dan satu variabel dependen. Berikut adalah penjelasan masing-masing variabel beserta definisi operasionalnya: a. Variabel Independen (X) 1. Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional (X_1) Variabel ini mengukur sejauh mana pemimpin mampu memahami, mengelola, dan menanggapi emosi diri sendiri dan orang lain secara efektif dalam konteks kerja. Indikator diadaptasi dari konsep emotional intelligence leadership menurut Goleman (2021) yang mencakup: ☐ Kesadaran diri (self-awareness) ☐ Pengelolaan emosi (self-regulation) ☐ Empati ☐ Keterampilan sosial ☐ Motivasi internal 2. Kepuasan Kerja (X_2) Variabel ini mengukur sejauh mana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Indikator mengacu pada teori Herzberg dan Job Satisfaction Scale (JSS) dari Spector (2020), yaitu: ☐ Kepuasan terhadap gaji ☐ Hubungan dengan atasan ☐ Lingkungan kerja ☐ Peluang pengembangan karier ☐ Kepuasan terhadap tugas pekerjaan b. Variabel Mediasi (Z) Motivasi Kerja (Z) Variabel ini menunjukkan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat dan upaya karyawan dalam bekerja. Indikator diadaptasi dari teori dua faktor Herzberg dan konsep motivasi kerja dari Robbins dan Judge (2021), meliputi: ☐ Motivasi intrinsik ☐ Motivasi ekstrinsik ☐ Tujuan pribadi ☐ Kepuasan atas pencapaian ☐ Komitmen kerja c. Variabel Dependen (Y) 45 Kinerja Karyawan (Y) Variabel ini mengukur hasil kerja karyawan baik secara kuantitatif maupun kualitatif berdasarkan tugas yang diemban. Indikator mengacu pada teori kinerja oleh Mangkunegara (2020), yaitu: ☐ Mutu hasil kerja ☐ Volume dalam kerja ☐ Kesesuaian dalam waktu ☐ Kewajiban ☐ Inisiatif 3.5 Teknik Analisis Data Penelitian k

ali ini menerapkan teknik analisa data kuantitatif dengan dukungan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Pengaruh kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dievaluasi dalam analisis ini, di mana motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi.

124 Langkah-langkah analisis yang diterapkan pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut : 3.5 **1 Uji Kualitas Data** Uji kualitas data dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, melalui dua tahap: ☐ Uji Validitas Konvergen Menggunakan nilai loading factor $\geq 0,70$ dan nilai Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$ untuk menunjukkan bahwa indikator dapat merepresentasikan konstruksinya dengan baik. ☐ Uji Validitas Diskriminan 4 6 Memanfaatkan nilai cross-loading serta kriteria Fornell- Larcker untuk memastikan bahwasan setiap struktur mempunyai diskriminasi baik dalam struktur lainnya. ☐ Uji Reliabilitas Dilihat dari nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR), yang masing-masing harus $\geq 0,70$ untuk menunjukkan bahwa data memiliki konsistensi internal yang baik (Hair et al., 2021). 3.5

31 81 **2 Analisis Statistik Deskriptif** Dengan menunjukkan nilai rata-rata, simpangan baku, dan nilai minimum dan maksimum untuk masing-masing indikator, statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik responden dan data penelitian. Tujuan analisis ini adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang cara responden melihat variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini. 3.5 **9 12 15 38 68** **3 Analisis Inferensial** Metode analisis inferensial Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Hasil analisis ini mencakup: ☐ Evaluasi Outer Model, yaitu pengujian model pengukuran untuk memastikan bahwa indikator valid dan reliabel. ☐ Evaluasi terhadap inner model dilakukan melalui pengujian model struktural, dengan fokus pada nilai R-Square (R^2) untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen, serta nilai Q-Square (Q^2) yang digunakan untuk menilai tingkat relevansi prediktif dari model yang dibangun. 47 3.5.4

Pengujian Hipotesis Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada perangkat lunak SmartPLS, guna mengevaluasi signifikansi statistik dari hubungan kausal antar konstruk dalam model struktural (structural model). 47 Adapun kriteria pengujian hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut: $\square$ Nilai t-statistik $\geq 1,96$, yang menunjukkan signifikansi pada tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). $\square$ Nilai p-value $\leq 0,05$, yang menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk signifikan secara statistik (Hair et al., 2021).

Jenis pengujian hipotesis yang dilakukan meliputi: 1. Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect) Menguji hubungan langsung antar konstruk tanpa melibatkan variabel perantara. 2. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) Menguji hubungan antar konstruk yang dimediasi oleh konstruk lain, dalam hal ini motivasi kerja. 3. Uji Pengaruh Total (Total Effect) Menguji total pengaruh, yaitu gabungan antara pengaruh langsung dan tidak langsung antar konstruk. Secara khusus, pengujian peran mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antar variabel. Interpretasi jenis mediasi didasarkan pada pendekatan Variance Accounted For (VAF), yang dihitung dengan rumus: $VAF = (Indirect\ Effect) / (Total\ Effect)$ Dengan kriteria interpretasi sebagai berikut: $\square$ VAF < 20%: tidak ada mediasi 48 $\square$ VAF 20%–80%: mediasi parsial (partial mediation) $\square$ VAF > 80%: mediasi penuh (full mediation) Jika pengaruh tidak langsung signifikan, sementara pengaruh langsung tidak signifikan, maka dapat dikatakan terjadi mediasi penuh. 33 Namun jika kedua pengaruh (langsung dan tidak langsung) signifikan, maka menunjukkan mediasi parsial (Hair et al., 2021). 5 49 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 4.1 Deskripsi Responden Studi ini melibatkan 104 karyawan perusahaan ritel sebagai responden. 17 40 54 67 78 117 Karakteristik demografis yang dikaji meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama masa kerja. Berdasarkan distribusi data, mayoritas partisipan berpengalaman kerja di atas satu tahun, sesuai dengan kriteria purposive sampling yang digunakan dalam studi ini. Rentang usia responden berada antara 20 hingga 40



tahun. Studi ini dilaksanakan tanggal (17 Mei 2025 sampai 1 Juni 2025) melalui pemanfaatan bantuan google form. Identitas latar belakang responden diidentifikasi berdasarkan rumus umum berikut berdasarkan data yang dikumpulkan dari 104 orang yang menjawab kuesioner: 4.1 **60** 1 Deskripsi

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Setelah 104 responden dapat diidentifikasi, mereka dikelompokkan atas dasar jenis kelamin, yang dipaparkan tabel ini: Analisis deskripsi responden atas dasar jenis kelamin menemukan 104 responden, dengan 69 responden perempuan dan 35 responden laki-laki, menurut tabel 4.1. Dominasi responden perempuan dapat

dikaitkan dengan kondisi lapangan kerja di industri retail yang umumnya menyerap tenaga kerja perempuan dalam jumlah lebih banyak, terutama pada posisi pelayanan pelanggan, kasir, dan pramuniaga. 50 Dalam konteks penelitian ini, hal ini relevan mengingat variabel yang diteliti, seperti kepuasan kerja dan motivasi, sangat dipengaruhi oleh persepsi dan pengalaman kerja individu di tempat kerja. Perempuan, dalam sejumlah studi, juga diketahui cenderung lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang berbasis empati dan hubungan interpersonal yang kuat sehingga persepsi mereka terhadap kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dapat menjadi indikator penting dalam menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja. Distribusi menegaskan badan usaha retail mempunyai representasi karyawan wanita yang mayoritas. 4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia Setelah 104 responden ditemukan, mereka dibagi atas dasar usia, dipaparkan tabel ini: Menurut analisis tabel 4.2, deskripsi responden atas dasar usia dapat dilihat dari sampel 104 responden yang bekerja di perusahaan retail. Pelanggan usia 24 hingga 34 tahun mendominasi 77 frekuensi, usia 19 hingga 23 tahun 26 frekuensi, dan usia lebih dari 35 tahun 1 frekuensi. **123** Hal tersebut menunjukkan pegawai perusahaan retail didominasi oleh usia antara 24 -34 tahun.

Komposisi usia menegaskan mayoritas responden berada di usia produktif muda hingga dewasa awal, yang umumnya memiliki tingkat mobilitas tinggi, adaptif terhadap perubahan, dan masih berada dalam tahap membangun karier. Hal ini relevan dengan konteks perusahaan retail yang cenderung

merekrut karyawan dari kelompok usia muda karena dinilai lebih dinamis dan mampu bekerja dengan fleksibilitas tinggi. Selain itu, usia juga dapat memengaruhi persepsi terhadap kepemimpinan 51 dan kepuasan kerja, serta tingkat motivasi yang muncul dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan.

4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Sebagai hasil dari identifikasi jawaban dari 104 responden, kelompokan dibuat berdasarkan latar belakang pendidikan, seperti yang ditunjukkan dalam tabel ini:

Temuan analisis deskripsi responden atas dasar tingkat pendidikan dapat dilihat dalam tabel 4.3. Sebanyak 85 responden dari analisis SMA/SMK, 3 responden dengan diploma, dan 16 responden dengan sarjana (S1).

Distribusi ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan di perusahaan retail yang menjadi objek penelitian merupakan lulusan pendidikan menengah. Hal ini sesuai dengan karakteristik industri retail yang banyak merekrut lulusan SMA/SMK untuk mengisi posisi operasional seperti kasir, staf gudang, dan pramuniaga. Meskipun demikian, kehadiran responden dengan latar belakang Sarjana dan Diploma tetap signifikan, terutama dalam mendukung fungsi administratif, pengawasan, atau manajerial. Tingkat pendidikan ini berpotensi memengaruhi respon individu terhadap gaya kepemimpinan dan persepsi terhadap lingkungan kerja, serta sejauh mana mereka terdorong secara intrinsik maupun ekstrinsik dalam melaksanakan tugasnya. Maka dapat ditemukan suatu hal yang dapat diketahui mayoritas pegawai/karyawan yang bekerja di perusahaan retail yakni berlatarbelakang pendidikan SMA/SMK.

4.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan/Posisi

Setelah 104 responden ditemukan, mereka dikelompokkan berdasarkan pekerjaan mereka, seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut: Data analisis deskripsi responden yang dilakukan atas dasar pekerjaan atau posisi responden di perusahaan retail dipaparkan tabel 4.4. Hasil menegaskan, dari 43 responden yang disurvei sebagai kasir, 34 responden yang disurvei sebagai pelayan toko pria, dan 27 responden yang disurvei sebagai pelayan toko wanita. Distribusi ini menunjukkan bahwa seluruh responden berasal dari lini operasional yang berinteraksi secara langsung dengan konsumen serta



berperan sebagai garda terdepan di pelayanan konsumen. Dalam konteks penelitian ini, posisi kerja yang bersifat langsung berinteraksi dengan pelanggan memungkinkan responden memiliki pengalaman langsung terkait kepemimpinan di tempat kerja, tingkat kepuasan kerja, serta kondisi motivasi dalam menjalankan tugas-tugas harian. Dengan demikian, jabatan atau posisi kerja responden menjadi elemen penting dalam menafsirkan bagaimana dinamika kerja mereka memengaruhi persepsi terhadap kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan keterkaitannya dengan motivasi serta kinerja.

4.1.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja di Perusahaan Retail

Berlandaskan identifikasi jawaban dari 104 responden, dijalankan pengelompokan berdasarkan lama/durasi bekerja di perusahaan retail: Tabel 4.5 menunjukkan temuan data analisis deskripsi responden atas dasar frekuensi atau waktu kerja responden di perusahaan retail., dengan hasil didominasi oleh responden 53 frekuensi bekerja selama 2 – 6 tahun yang berjumlah 50 responden, responden frekuensi bekerja selama 1 – 6 bulan yang berjumlah 2 orang, responden frekuensi bekerja selama lebih dari 6 bulan yang berjumlah 1 orang, responden frekuensi bekerja selama 1 – 2 tahun yang berjumlah 37 orang, serta responden frekuensi bekerja selama lebih dari 6 tahun yang berjumlah 14 orang. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa mayoritas pegawai/karyawan di perusahaan retail dalam penelitian ini bekerja dengan durasi selama 2 – 6 tahun. Komposisi ini juga menunjukkan bahwa mayoritas responden telah berpengalaman kerja yang lumayan panjang, yaitu lebih dari 1 tahun. Hal ini penting karena karyawan yang telah bekerja dalam jangka waktu menengah hingga panjang umumnya memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan atasan, serta pola kerja dalam perusahaan. Mereka juga cenderung memiliki persepsi yang lebih stabil terhadap kepuasan kerja dan tingkat motivasi, yang menjadi bagian penting dalam penelitian ini.

4.2 Hasil Analisa Data

Dalam penelitian ini, analisis faktor keamanan, juga dikenal sebagai analisis CFA, dilakukan dengan menggunakan model pengukuran. Maksud dari model pengukuran ialah guna

mengidentifikasi hubungan peran antara konstruk variabel laten dan indikatornya dari Model Luar atau Model Pengukuran. Temuan pengukuran Outer Model SmartPLS ialah: 4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Uji kualitas data dijalankan guna memastikan bahwa instrumen penelitian mencukupi syarat validitas dan reliabilitas, melalui dua tahap: 4.3.1 Uji Validitas Konvergen (Outer Loading dan AVE) 54 Seluruh item mempunyai angka outer loading $> 0,7$, yang menandakan validitas konvergen, menurut hasil pengolahan SmartPLS. Setiap struktur memiliki angka AVE $> 0,5$, yang menegaskan struktur validitas konvergen yang baik. Nilai outer loading indikator X1.2, X1.3, dan X1.4 tiapnya 0,603; 0,630; serta 0,679. Ketiganya masih berada dalam batas penerimaan, karena lebih dari 0,60 dan berkontribusi terhadap pembentukan konstruk. Oleh karena itu, seluruh indikator tetap digunakan dalam model meskipun berada di bawah 0,70. Konstruksi lain, seperti X2 (Kepuasan Kerja), Z (Motivasi Kerja), serta Y (Kinerja Karyawan), bernilai outer loading $> 0,70$ yang maknanya setiap indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Bisa dikatakan semua konstruk pada studi ini telah lolos uji validitas konvergen serta dinyatakan layak guna dianalisis lebih lanjut dalam tahap inner model dan pengujian hipotesis. Indikator Z3 memiliki nilai outer loading sebesar 0.590, yang berarti berada di bawah ambang batas minimum 0.60 sebagaimana ditetapkan oleh Hair et al. (2019). Dalam konteks PLS-SEM, outer loading menggambarkan seberapa besar kontribusi suatu indikator dalam menjelaskan konstruk laten yang diwakilinya. Semakin tinggi nilai loading, semakin baik indikator tersebut mencerminkan variabel yang diukur. Hair et al. (2020) menjelaskan bahwa indikator dengan nilai outer loading di bawah 0.60 sebaiknya dihapus dari model, karena kontribusinya yang rendah dapat mengganggu validitas konvergen dari konstruk. 99

Validitas konvergen sendiri mengacu pada sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk saling berkorelasi dan benar-benar merepresentasikan konsep yang sama.

41 Salah satu tolok ukur validitas konvergen adalah nilai Average Variance Extracted (AVE) yang idealnya lebih dari 0.50. 55 Apabila indikator

dengan loading rendah seperti Z3 (dengan pernyataan pada kuisioner yaitu: Saya secara aktif mencari cara untuk meningkatkan hasil kerja saya) tetap dipertahankan, maka nilai AVE dan Composite Reliability (CR) dapat menurun, sehingga menurunkan kualitas dan keandalan pengukuran konstruk tersebut secara keseluruhan. Oleh karena itu, indikator Z3 dihapus dari model pengukuran, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pengukuran konstruk Komitmen Organisasional (Z) serta memastikan bahwa hanya indikator- indikator yang memiliki daya representasi tinggi yang digunakan dalam analisis lebih lanjut. Merujuk pada Tabel 4.7, seluruh konstruk memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) yang melebihi angka 0,50 maknanya lebih dari setengah varians dari setiap indikator bisa dikatakan konstruk laten yang bersangkutan. Dengan demikian, indikator-indikator dalam masing-masing konstruk menunjukkan konsistensi internal yang baik dalam merepresentasikan variabel yang diukur. Hasil ini mengonfirmasi bahwa konstruk X1 (kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional), X2 (kepuasan kerja), Y (kinerja karyawan), dan Z (motivasi kerja) telah mencukupi ciri-ciri validitas konvergen, sampai dinyatakan valid dan bisa

dimanfaatkan pada analisis model struktural berikutnya. 4.3.2 Uji Validitas

Diskriminan (Fornell-Larcker & Cross Loading) Validitas diskriminan

pada studi ini diuji memanfaatkan dua pendekatan, yakni metode

Fornell-Larcker dan cross loading. **5 6 12 41 46 62 89** Berdasarkan hasil analisis

pada tabel Fornell-Larcker , nilai akar kuadrat AVE dari setiap

konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara konstruk tersebut

dan konstruk lainnya. Temuan ini menyatakan setiap konstruk memiliki

kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari konstruk lain. Selain

56 itu, hasil uji cross loading juga mendukung validitas diskriminan,

karena setiap indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk

tempatny berasal. Nilai akar kuadrat AVE guna tiap konstruk ditampilkan

dalam bentuk cetak tebal, sementara nilai-nilai di luar diagonal

menunjukkan korelasi antara konstruk. **5 6 9 12 28 31 46 62 70 71 75 114** Tabel

menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih



tinggi daripada nilai korelasi untuk konstruk lainnya. Ini menunjukkan bahwa semua struktur model memenuhi kriteria validitas diskriminan yang ditetapkan oleh pendekatan Fornell-Larcker. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan untuk mengukur konsep yang berbeda dengan jelas, tanpa ada tumpang tindih makna antar konstruk yang diuji dalam model. Dari tabel 4.9 terlihat tiap item mempunyai loading tertinggi terhadap konstruk asalnya. Meskipun tiga indikator (X1.2, X1.3, dan X1.4) memiliki nilai loading antar 0,60–0,70, indikator tersebut masih dapat diterima karena nilai AVE untuk konstruk ini adalah 0,516, yang telah memenuhi kriteria validitas konvergen ($AVE > 0,50$). Indikator X1.5 dan X1.7 menunjukkan kontribusi paling tinggi, mengindikasikan bahwa dimensi kepemimpinan yang terkait dengan kemampuan membangun hubungan dan memotivasi bawahan secara emosional adalah aspek paling kuat. Artinya, seluruh indikator secara konsisten mengukur konsep kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional. Seluruh indikator memiliki nilai loading di atas 0,70, menunjukkan bahwa masing-masing indikator secara kuat merepresentasikan konstruk kepuasan kerja. Nilai AVE konstruk ini ialah 0,602, yang menandakan $> 60\%$ varians indikator dipaparkan konstruk. Kepuasan kerja pada konteks ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan 57 lingkungan kerja, penghargaan, hubungan antar kolega, serta kesempatan pengembangan karier. Konstruk Kinerja Karyawan (Y) dapat dikatakan sangat baik secara konvergen. AVE konstruk ini adalah 0,649, Composite Reliability sebesar 0,902, dan Cronbach's Alpha 0,864, menyatakan reliabilitas tinggi. Sebagian besar indikator Z menunjukkan nilai loading tinggi, kecuali Z3 (0.590) yang relatif rendah namun masih dapat diterima karena nilai AVE secara keseluruhan tetap tinggi, yaitu 0,644. Ini menunjukkan bahwa indikator Z3 tetap memberikan kontribusi yang cukup terhadap konstruk motivasi kerja. Nilai CR (0,899) dan Alpha (0,859) juga menunjukkan bahwa konstruk ini reliabel.

97 Motivasi kerja dalam penelitian ini mencerminkan dorongan dari dalam (intrinsik) maupun luar (ekstrinsik) yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal.

4.3 3 Uji Reliabilitas (Cronbach's Alpha & Composite

Reliability) Reliabilitas konstruk dihitung memanfaatkan Cronbach's Alpha serta Composite Reliability . Hasil menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai Composite Reliability serta Cronbach's Alpha di atas 0,7. Hal ini mengindikasikan seluruh konstruk mempunyai konsistensi internal yang sangat baik dan dapat diandalkan. Temuan uji reliabilitas konstruk melalui nilai composite reliability (ρ_A) terhadap empat variabel penelitian, yaitu Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Motivasi Kerja (Z). Berdasarkan gambar tersebut, diketahui bahwa: Nilai ρ_A untuk seluruh konstruk berada di atas 0,84. 58 Semua nilai ρ_A sudah melewati batas minimum sebesar 0,70, sebagaimana disarankan oleh Henseler et al. (2009) dan Hair et al. (2021), menegaskan seluruh konstruk dalam model ini bersifat reliable. Secara lebih rinci: Konstruk X1 (Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional) memiliki nilai ρ_A sekitar 0,83. Konstruk X2 (Kepuasan Kerja) berada pada kisaran 0,84. Konstruk Y (Kinerja Karyawan) mencapai nilai ρ_A lebih dari 0,87. Konstruk Z (Motivasi Kerja) menunjukkan nilai ρ_A tertinggi mendekati 0,89. Nilai Cronbach's Alpha guna tiap konstruk pada studi ini: Konstruk X1 (Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional): sekitar 0,81 Konstruk X2 (Kepuasan Kerja): sekitar 0,84 Konstruk Y (Kinerja Karyawan): sekitar 0,87 Konstruk Z (Motivasi Kerja): sekitar 0,86 Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa: Seluruh konstruk memiliki nilai di atas batas minimum 0,70, menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. Nilai tertinggi terdapat pada konstruk Kinerja Karyawan (Y), yang berarti indikator penyusun konstruk tersebut sangat stabil dan konsisten dalam mengukur dimensi yang sama. Meskipun nilai Cronbach's Alpha sedikit lebih rendah pada konstruk X1 (0,81), nilai ini tetap dapat diterima dalam konteks penelitian sosial dan perilaku.

4.4 Statistik Deskriptif Variabel

Penelitian Analisis statistik deskriptif bermaksud guna melihat persepsi

responden terhadap item pernyataan pada masing- 59 masing konstruk. Skala dipakai ialah Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju). Statistik deskriptif menggambarkan rata-rata dan penyebaran data dari masing- masing variabel. Secara umum, seluruh variabel menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi, menandakan persepsi positif dari responden. Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional memiliki skor tinggi pada indikator X1.6 (0.842), sementara kepuasan kerja menunjukkan konsistensi tinggi antar indikator. 1. Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional (X1.1 – X1.7) Nilai rata-rata untuk indikator kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional berkisar antara 3.471 hingga 4.029, dengan median cenderung konsisten pada angka 4.000 yang maknanya mayoritas responden setuju pemimpinnya memiliki kecerdasan emosional dalam menjalankan peran kepemimpinan. Standar deviasi di sekitar 0.738 - 0.896, yang mengindikasikan bahwa tingkat persepsi responden relatif seragam dan tidak menyebar jauh dari nilai rata-rata. 2. Kepuasan Kerja (X2.1 – X2.5) Seluruh indikator kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata antara 3.606 – 3.798, menunjukkan bahwa para karyawan secara umum merasa puas terhadap pekerjaan mereka. Standar deviasi berkisar antara 0.740 – 1.029, yang menunjukkan adanya variasi persepsi yang sedikit lebih tinggi dibanding variabel sebelumnya. 3. Kinerja Karyawan (Y1 – Y5) Rata-rata pada variabel kinerja karyawan berkisar antara 3.760 hingga 4.260, yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kinerjanya berada pada tingkat tinggi. Nilai standar deviasi rendah (sekitar 0.672–0.791) menunjukkan konsistensi dalam persepsi terhadap kinerja. 4. Motivasi Kerja (Z1 – Z5) Variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata antara 3.510 hingga 4.163, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa termotivasi dalam bekerja. Distribusi jawaban juga konsisten (standar deviasi 0.606–0.809).

5 23 57

74 104

4.5 Uji Model Struktural (Inner Model) Model struktural atau

analisis inner model digunakan untuk mengetahui hubungan konstruk laten lainnya.

Berikut merupakan hasil pada uji inner model: 4.5.1 Nilai R-Square

Nilai R-Square dimanfaatkan mengidentifikasi variabel endogen bisa

dinyatakan variabel eksogen dalam model. Berdasarkan hasil perhitungan, nilai R-Square untuk konstruk motivasi kerja adalah X (misalnya 0,618), sedangkan untuk konstruk kinerja karyawan adalah Y (misalnya 0,466). Nilai-nilai tersebut menegaskan kerangka mempunyai keahlian prediktif yang lumayan kuat saat memaparkan variabel dependen yang diteliti. Nilai R-Square untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) 0.668, maknanya 66,8% variabilitas kinerja karyawan bisa dinyatakan variabel kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. 61 76 91 129 Sisanya 33,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Nilai R-Square untuk variabel Motivasi Kerja (Z) sebesar 0.394, artinya 39,4% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan kepuasan kerja, sedangkan 60,6% sisanya berasal dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. 61 Secara keseluruhan, nilai R-Square yang diperoleh mencerminkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kemampuan prediktif yang cukup baik, khususnya pada variabel kinerja karyawan yang menunjukkan nilai R-Square di atas 0,6. Dalam interpretasi PLS-SEM, nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat hingga kuat, yang mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan variabel endogen secara memadai. Nilai R-Square untuk motivasi kerja juga masih dalam kategori cukup, mengindikasikan bahwa model mampu menangkap pengaruh sebagian besar faktor utama yang relevan. 4.5.2 Nilai F-Square Nilai F-Square digunakan untuk melihat kontribusi efek masing-masing konstruk terhadap konstruk lainnya. 23 Berdasarkan hasil analisis, nilai F-Square untuk hubungan X1 dan X2 terhadap Z serta Y menunjukkan adanya pengaruh yang sedang hingga kuat sesuai interpretasi nilai (> 0.02 untuk kecil, > 0.15 sedang, dan > 0.35 kuat). X1 (Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional) memiliki nilai F-Square sebesar 0.095 terhadap Y (Kinerja Karyawan) dan 0.189 terhadap Z (Motivasi Kerja). Hal ini menunjukkan bahwa X1 memberikan kontribusi kecil terhadap Y, namun sedang terhadap Z. X2 (Kepuasan Kerja) memberikan kontribusi sangat kecil terhadap Y, yaitu 0.023, dan kecil terhadap Z sebesar 0.069. 110 Ini menunjukkan

bahwa pengaruh kepuasan kerja secara individual terhadap kinerja karyawan tidak terlalu besar, namun tetap memiliki kontribusi. Z (Motivasi Kerja) memiliki nilai F-Square terhadap Y sebesar 0.589, yang termasuk dalam kategori kuat.

50 66 111

Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel 62 paling

dominan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

1 8 9 10 15 30 38 51 52 87 4.6

Analisis Inferensial Analisis inferensial dilakukan untuk menguji hubungan

antar variabel laten dalam model struktural menggunakan metode Partial

Least Squares Structural Equation Modeling (PLS- SEM). Tahapan dalam analisis ini

meliputi: 4.6.1 Evaluasi Outer Model 1. Uji Validitas Konvergen a.

Outer Loading ✖ Sebagian besar indikator memiliki nilai > 0.7 , yang

berarti indikator valid. ✖ Ada beberapa indikator antara 0.6–0.

7 (seperti $X1.2 = 0.603$), yang masih bisa diterima jika AVE konstruk

> 0.5 dan reliabilitas bagus. 2. Uji Validitas Diskriminan a.

Fornell-Larcker Criterion Nilai akar AVE (diagonal) lebih besar dibanding

nilai korelasi antar konstruk → validitas diskriminan terpenuhi. b. 76 Cross Loading

Analisis cross loading dilakukan untuk menguji validitas diskriminan dengan

cara membandingkan nilai loading masing-masing indikator terhadap konstruk

asalnya dan konstruk lainnya. Berdasarkan Tabel 4.14, terlihat bahwa semua

indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya, yang

menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi secara umum.

Beberapa indikator seperti $X1.2$ (loading = 0,603) dan $X1.3$ (loading = 0,6

30) memiliki nilai loading yang berada di 63 bawah ambang batas ideal

yaitu 0,70. Menurut Hair et al. (2021), nilai loading antara 0,60

hingga 0,70 masih dapat diterima jika nilai Average Variance Extracted

(AVE) dan Composite Reliability (CR) konstruk terkait tetap memenuhi

kriteria, yaitu $AVE \geq 0,50$ dan $CR \geq 0,70$. Tidak ditemukan kasus di m

ana indikator memiliki loading yang lebih tinggi pada konstruk lain

dibandingkan konstruk asalnya, sehingga tidak terdapat indikasi tumpang

tindih antar konstruk. 10 48 Validitas diskriminan melalui analisis cross

loading dapat dinyatakan terpenuhi. 10 48 93 3. Uji Reliabilitas Uji

reliabilitas dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam

suatu konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. 6 10 31 42 44 48 83 108 Dalam penelitian ini, reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan dua ukuran, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Berdasarkan Tabel 4.15, seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yaitu X1 sebesar 0,809, X2 sebesar 0,835, dan Y sebesar 0,864. Begitu pula nilai Composite Reliability untuk masing-masing konstruk adalah 0,863 (X1), 0,883 (X2), dan 0,902 (Y), yang semuanya melebihi ambang batas minimum 0,70. 9 12 75 Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki reliabilitas yang tinggi serta konsistensi internal antar indikator yang baik. 90 Berdasarkan hasil evaluasi terhadap outer model, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. 24 73 Model pengukuran dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut dalam tahapan evaluasi inner model. 4.6 5 23 57 2 Evaluasi Inner Model 64 Evaluasi inner model bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk laten dalam model struktural, serta menilai seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Dua indikator utama yang digunakan dalam evaluasi ini adalah nilai R-Square (R^2) dan Q-Square (Q^2). 101 Berikut evaluasi Inner Model: Nilai R^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi varians pada konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. 4 Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin baik model dalam menjelaskan variabel dependen. Sementara itu, Q^2 (predictive relevance) menunjukkan sejauh mana konstruk eksogen memiliki kemampuan prediktif terhadap konstruk endogen. Nilai Q^2 dihitung menggunakan prosedur blindfolding dan dinilai berdasarkan kriteria dari Hair et al. (2021), yaitu: $Q^2 > 0.35$ = prediksi kuat $Q^2 > 0.15$ = prediksi sedang $Q^2 > 0.02$ = prediksi lemah Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS: $\square$ Nilai Q^2 untuk Motivasi Kerja (Z) adalah 0.359 $\square$ Nilai Q^2 untuk Kinerja Karyawan (Y) adalah 0.41 9 Kedua nilai Q^2 tersebut berada di atas 0,35, yang berarti model memiliki kemampuan prediktif yang kuat terhadap variabel-variabel endogen, yaitu motivasi kerja sebagai variabel mediasi dan kinerja karyawan

sebagai variabel akhir. Temuan ini mengindikasikan bahwa konstruk kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu memprediksi variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan dengan baik. Dengan demikian, model struktural dinyatakan memiliki kualitas prediktif yang layak untuk diinterpretasikan lebih lanjut. 65 4.7 Hasil

Uji Hipotesis Untuk mengevaluasi signifikansi jalur pengaruh antar variabel, metode bootstrapping pada SmartPLS digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil uji hipotesis adalah sebagai berikut. 1.

Hasil Uji Hipotesis Efek Langsung (Direct Effect) H1: Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 2.695 (> 1.96) dan p-value 0.007 (< 0.05), sehingga hipotesis H1 diterima.

Artinya, semakin baik kualitas kepemimpinan, semakin tinggi pula kinerja karyawan. H2: Hasil analisis

menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t-statistik sebesar 1,289 (di bawah batas kritis 1,96) dan p-value sebesar 0,197 (lebih besar dari 0,05), sehingga hipotesis H2 ditolak.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan merasa puas, kepuasan tersebut belum tentu berdampak langsung pada peningkatan kinerja, kecuali dimediasi oleh variabel lain. H3: Hipotesis H3 diterima karena

menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan motivasi kerja. Dengan t-statistik sebesar 3,844 dan p-value sebesar 0,000, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. H4: Hasil pengujian terhadap hipotesis H4 juga menunjukkan hubungan yang signifikan. Dengan nilai t-statistik sebesar 2,105 dan p-value sebesar 0,035, hipotesis ini diterima. Ini

menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan. 66 H5: Hipotesis H5 sangat didukung oleh data, dengan nilai t- statistik sebesar 7,626 dan p-value 0,000.

Hasil ini menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang sangat

signifikan terhadap kinerja karyawan, menjadikannya faktor kunci dalam upaya peningkatan performa individu dalam organisasi. 2. Hasil Uji Hipotesis Efek Tidak Langsung (Indirect Effect) Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung yang ditampilkan dalam Tabel 4.17, diketahui bahwa motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam dua hubungan, yaitu antara kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan kinerja karyawan (H6), serta antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan (H7). Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ pada kedua jalur mediasi. H6: nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,245, t- statistik 3,441, dan p-value 0,001 menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berbasis kecerdasan emosional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya mendorong kinerja karyawan secara lebih optimal. Artinya, kepemimpinan yang mampu mengelola emosi, memahami kebutuhan emosional bawahan, serta menciptakan hubungan interpersonal yang sehat, akan lebih efektif apabila mampu menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam bentuk dorongan motivasional karyawan. Ini mendukung teori bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator psikologis dalam konteks hubungan kepemimpinan dan performa individu. H7: Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,148, t-statistik 2,316, dan p-value 0,021, juga menunjukkan signifikansi 67 hubungan mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak serta merta berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, melainkan harus melalui proses internalisasi dalam bentuk motivasi kerja terlebih dahulu. Dengan kata lain, karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja, fasilitas, dan hubungan kerja, baru akan menunjukkan kinerja optimal jika kepuasan tersebut memunculkan dorongan internal yang kuat untuk bekerja secara produktif. Hal ini sejalan dengan pendekatan kognitif dalam teori motivasi yang menyatakan bahwa kepuasan merupakan stimulus eksternal, sedangkan motivasi adalah mekanisme penggerak internal menuju tindakan. Secara keseluruhan, hasil ini memperkuat posisi motivasi kerja sebagai

variabel mediasi utama dalam model penelitian, dan menegaskan pentingnya pendekatan kepemimpinan dan pengelolaan kepuasan kerja yang tidak berhenti pada aspek perilaku, tetapi mampu menyentuh ranah motivasional karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

3. Hasil Uji Hipotesis Efek Total (Total Effect)

Berdasarkan hasil analisis total effect yang ditampilkan pada Tabel 4.18, diketahui bahwa hubungan antara konstruk eksogen (kepemimpinan dan kepuasan kerja) terhadap konstruk endogen (kinerja karyawan) terdiri dari gabungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, yang mempertegas hasil uji mediasi sebelumnya. Pengaruh total kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan sebesar 0.492 adalah yang paling kuat dibandingkan jalur lain, 68 yang berarti bahwa gaya kepemimpinan yang mampu mengelola emosi, empati, dan relasi interpersonal berperan strategis dalam mendorong kinerja, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja karyawan. Pengaruh total kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0.264 didominasi oleh efek tidak langsung melalui motivasi kerja. Artinya, kepuasan kerja saja belum cukup untuk menghasilkan performa yang optimal, kecuali jika diikuti oleh peningkatan motivasi kerja sebagai dorongan internal.

4.8 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan hasil uji hipotesis terhadap teori dan penelitian terdahulu, untuk menjelaskan pengaruh antar variabel yang diteliti, baik secara langsung maupun tidak langsung.

1. Pengaruh Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis H1 dinyatakan diterima.

3	13	19	34	36	58	64	71	72	98
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan emosional yang dimiliki oleh atasan, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang ditunjukkan. Temuan ini memperkuat pandangan Ahmad (2025) yang menyatakan bahwa pemimpin yang

mampu mengelola emosi dan menjalin hubungan interpersonal secara efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif secara emosional dan mendorong performa kerja yang lebih tinggi. Indikator X1.3 (pemimpin menunjukkan empati terhadap permasalahan pribadi karyawan) tercatat sebagai indikator yang memberikan kontribusi tertinggi terhadap konstruk kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional. Ini menunjukkan bahwa kemampuan empatik menjadi elemen kunci 69 dalam membangun kepercayaan dan koneksi emosional antara atasan dan bawahan, yang pada akhirnya menciptakan kenyamanan kerja dan meningkatkan kinerja. X1.2 (pemimpin dapat mengelola emosinya dengan baik saat menghadapi tekanan), yang menggambarkan bahwa kemampuan pengendalian diri dalam kondisi sulit juga berperan penting dalam menjaga kestabilan lingkungan kerja, sehingga bawahan tetap merasa aman dan terarah. X1.5 (pemimpin menjalin komunikasi dan kerja sama yang baik), X1.4 (pemimpin menjadi teladan dan menunjukkan semangat kerja tinggi), serta X1.1 (pemimpin mampu mengenali emosi karyawan) turut menunjukkan kontribusi yang cukup baik, meskipun dengan nilai yang sedikit lebih rendah. Ini menunjukkan bahwa dimensi komunikasi, teladan kerja, dan kesadaran emosional tetap penting, namun efektivitas kepemimpinan lebih kuat ketika pemimpin mampu membangun relasi emosional yang mendalam dan mengelola situasi emosional secara bijak. Temuan ini secara empiris mendukung pandangan bahwa kepemimpinan yang berbasis pada kecerdasan emosional, khususnya aspek empati dan regulasi emosi, merupakan determinan penting dalam mendorong kinerja karyawan, khususnya dalam konteks kerja ritel yang menuntut ketahanan emosional, pelayanan prima, dan kerja sama tim yang solid.

1 2 3 18 20 39 55 100 2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Meskipun secara teoritis karyawan yang puas seharusnya menunjukkan kinerja yang lebih baik, temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja saja belum cukup untuk mendorong peningkatan performa tanpa kehadiran dorongan motivasi yang kuat. Kepuasan kerja berperan sebagai kondisi dasar yang belum tentu menghasilkan

output positif jika tidak diikuti oleh motivasi kerja yang terinternalisasi. Temuan ini sejalan dengan studi Cignitas et al. (2022) dan Adillah (2023), yang mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja, terutama ketika karyawan berada dalam kondisi pasif atau tidak terdorong untuk berkembang lebih jauh. Dalam beberapa kasus, kepuasan justru dapat menciptakan zona nyaman, di mana karyawan merasa cukup dengan kondisi yang ada dan tidak memiliki dorongan tambahan untuk meningkatkan kontribusi terhadap perusahaan. Hasil ini juga mendukung teori Herzberg's Two-Factor Theory, yang membedakan antara kepuasan kerja (hygiene factors) dan motivator.

118 ➤ Kepuasan termasuk faktor pemeliharaan, yang mencegah ketidakpuasan tetapi tidak serta-merta mendorong kinerja tinggi. Kinerja akan meningkat jika didorong oleh faktor motivator seperti tantangan kerja, pengakuan, dan peluang pertumbuhan yang dalam penelitian ini tercermin dalam peran mediasi motivasi kerja. Hasil ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi yang perlu, tetapi tidak cukup untuk menghasilkan kinerja optimal. Perusahaan perlu mengelola kepuasan kerja dengan strategi yang mendorong motivasi internal, agar rasa puas tersebut tidak hanya menjadi perasaan pasif, melainkan mendorong partisipasi aktif dan peningkatan kinerja secara nyata. 1 4 37 ➤ 3. Pengaruh Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi Kerja Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. 86 ➤ Artinya, semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi baik dirinya sendiri maupun orang lain maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja yang ditunjukkan oleh bawahan. Hipotesis ini diterima, dan mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang humanistik dan berorientasi pada hubungan emosional mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung semangat dan keterlibatan karyawan. Pemimpin yang menunjukkan empati (X1.3) dan mampu mengelola emosi dalam tekanan (X1.2) dinilai sangat efektif dalam membangkitkan semangat kerja karyawan. Kehadiran pemimpin yang suportif

secara emosional menciptakan rasa aman psikologis, yang menjadi fondasi penting bagi motivasi kerja intrinsik. Hal ini sejalan dengan teori Ahmad (2025) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional, terutama dalam kepemimpinan, mendorong penciptaan hubungan interpersonal yang sehat dan mampu menumbuhkan kepercayaan serta dorongan internal bagi karyawan. Temuan ini juga diperkuat oleh hasil studi Rasnawati et al. (2024), yang menekankan bahwa kepemimpinan berbasis empati dan komunikasi terbuka dapat meningkatkan motivasi kerja melalui peningkatan rasa dihargai dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Di lingkungan kerja dengan tuntutan tinggi seperti industri ritel, kepemimpinan yang mampu mengelola tekanan dan tetap memberikan dukungan emosional menjadi faktor penting dalam menjaga semangat dan ketahanan mental karyawan. Hasil ini mendukung Self-Determination Theory yang menjelaskan bahwa motivasi intrinsik akan tumbuh ketika kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterikatan sosial terpenuhi. Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung mampu memenuhi ketiga kebutuhan tersebut, terutama dalam hal keterikatan dan pengakuan sosial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional merupakan penggerak utama dalam 72 pembentukan motivasi kerja, dan menjadi salah satu strategi manajerial yang perlu diperkuat untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui semangat kerja karyawan.

2 3 4 7 8 11 13 14 16 17 20 24 37 40 53 55 85 4. Pengaruh Kepuasan Kerja

terhadap Motivasi Kerja Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, sehingga hipotesis H4 diterima. 2 3 14 19 22 26 79 96 Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang muncul dalam diri mereka. Kepuasan kerja tidak hanya

menjadi bentuk respon afektif terhadap kondisi kerja, tetapi juga berfungsi sebagai fondasi psikologis yang mendorong semangat, komitmen, dan keinginan untuk berkinerja lebih baik. Kepuasan yang bersumber dari berbagai aspek pekerjaan seperti gaji yang adil (X2.1), pengakuan (X2 70 3), hubungan baik dengan atasan (X2 2), hingga kesempatan pengembangan karier (X2.4)

menciptakan kondisi kerja yang positif dan mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, karyawan merasa dihargai, aman secara emosional, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Temuan ini memperkuat teori kebutuhan Maslow, yang menyatakan bahwa kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri akan menjadi pendorong motivasi setelah kebutuhan dasar lainnya terpenuhi. Selain itu, hasil ini juga konsisten dengan teori dua faktor Herzberg, yang membedakan antara hygiene factors (misalnya gaji dan kondisi kerja) dan motivator (seperti pengakuan dan peluang berkembang). Dalam penelitian ini, aspek-aspek kepuasan kerja yang tergolong sebagai motivator terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. 73 Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Pratiwi & Suharti (2022) dan Dwianto & Damanik (2024), yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memunculkan motivasi kerja yang lebih kuat, terutama ketika organisasi mampu mengelola hubungan kerja yang harmonis dan memberikan ruang bagi pengembangan individu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai pemicu penting dalam membangun motivasi kerja, khususnya melalui pemenuhan kebutuhan akan penghargaan, hubungan interpersonal yang baik, dan kesempatan pengembangan. Untuk itu, perusahaan perlu tidak hanya menciptakan kondisi kerja yang layak, tetapi juga memberikan pengakuan dan kesempatan tumbuh kepada setiap karyawan agar motivasi kerja tetap terjaga dan berdampak pada kinerja jangka panjang.

1 3 7 11 20 35 36 88 5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis H5 dinyatakan diterima.

34 Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula kontribusi mereka terhadap pencapaian target kerja, penyelesaian tugas tepat waktu, dan peningkatan kualitas pelayanan. Dalam konteks industri ritel yang bersifat dinamis dan menuntut ketepatan serta kecepatan layanan, motivasi kerja menjadi salah satu faktor determinan utama produktivitas karyawan. Indikator yang paling dominan adalah komitmen

untuk terus meningkatkan kualitas kerja (Z5) dan semangat tinggi untuk menyelesaikan tugas (Z1), yang menggambarkan bahwa motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab dan keinginan untuk berkembang sangat berkorelasi dengan performa kerja aktual. Karyawan yang memiliki dorongan internal cenderung lebih 74 inisiatif, bertanggung jawab, serta adaptif terhadap tantangan operasional yang berubah-ubah. Temuan ini selaras dengan teori Self-Determination Theory yang menjelaskan bahwa motivasi intrinsik yang bersumber dari kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan akan mendorong individu bekerja dengan lebih antusias dan efektif. Dalam kerangka ini, karyawan yang merasa mampu, diakui, dan memiliki tujuan yang selaras dengan nilai pribadi mereka, akan lebih terdorong untuk menunjukkan performa tinggi secara konsisten. Secara empiris, hasil ini didukung oleh penelitian Rohman et al. (2024), yang menyatakan bahwa tingkat motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan keterlibatan, rasa tanggung jawab, serta kualitas hasil kerja karyawan di berbagai sektor industri, termasuk sektor jasa dan ritel. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi bukan hanya sekadar dorongan awal, tetapi menjadi fondasi yang menopang konsistensi kinerja dalam jangka panjang. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian kinerja karyawan. Manajemen perlu terus menciptakan lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan dan memelihara motivasi, baik melalui pengakuan, pengembangan karier, maupun pemberian tantangan kerja yang bermakna.

6. Peran Mediasi Motivasi Kerja antara Kepemimpinan Berbasis Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak hanya terjadi secara langsung, melainkan juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja 75 karyawan. Pemimpin yang mampu membangun hubungan emosional yang sehat, menunjukkan empati, dan mengelola konflik secara bijak akan menciptakan iklim psikologis yang mendukung munculnya motivasi



kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan performa karyawan. Proses mediasi ini memperkuat pemahaman bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada tugas, tetapi juga pada aspek afektif dan emosional dalam hubungan kerja, di mana motivasi menjadi jembatan psikologis yang menghubungkan kepemimpinan dengan hasil kerja. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi, seperti kemampuan mengenali emosi (X1.1), menunjukkan empati (X1.3), dan menjadi teladan (X1.4), mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan melalui rasa keterhubungan dan penghargaan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Ramadhona et al. (2022) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam memotivasi karyawan melalui proses internal yang bersifat psikologis dan emosional. Hasil ini juga sejalan dengan pendekatan dalam Emotional Intelligence Leadership Theory yang menekankan pentingnya keterampilan emosional dalam menciptakan iklim kerja yang produktif dan mendukung perkembangan karyawan secara menyeluruh. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dapat mengarahkan karyawan menuju kinerja yang lebih baik. Organisasi perlu tidak hanya memperkuat kompetensi teknis pemimpin, tetapi juga membekali mereka dengan keterampilan emosional untuk membangun motivasi internal karyawan secara berkelanjutan.

27 76 7. Peran Mediasi Motivasi Kerja antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sehingga hipotesis H7 diterima. Artinya, meskipun kepuasan kerja merupakan faktor penting, namun dampaknya terhadap kinerja tidak berlangsung secara langsung, melainkan melalui peningkatan motivasi kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi landasan emosional dan psikologis yang mampu membangkitkan dorongan internal (motivasi), yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk berkinerja secara optimal. Indikator kepuasan kerja seperti rasa dihargai (X2 70 3), hubungan baik dengan atasan (X2 2), dan kesempatan pengembangan karier (X2.4)



menjadi elemen penting yang membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Namun, kepuasan tersebut baru akan berdampak signifikan pada performa apabila diinternalisasi menjadi motivasi untuk berprestasi (Z3), semangat menyelesaikan tugas (Z1), dan komitmen untuk meningkatkan kualitas kerja (Z5). Temuan ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja hanya akan berperan sebagai pemicu motivasi jika dihubungkan dengan faktor intrinsik seperti pencapaian, tanggung jawab, dan pengembangan pribadi. Tanpa kehadiran motivasi, kepuasan kerja berisiko menjadi kondisi pasif yang tidak menghasilkan kinerja maksimal. Hasil ini mendukung studi Dwianto & Damanik (2024) dan Hariadi et al. (2025), yang menemukan bahwa motivasi berperan sebagai jembatan penting antara persepsi positif terhadap pekerjaan dan output kinerja aktual. Mereka menekankan bahwa lingkungan kerja yang memuaskan harus diikuti oleh strategi yang mendorong motivasi untuk menghasilkan dampak nyata terhadap produktivitas. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja perlu dikelola secara strategis untuk memunculkan motivasi kerja, karena motivasi lah yang menjadi penggerak utama terwujudnya kinerja unggul. Oleh karena itu, manajemen perusahaan tidak cukup hanya memperhatikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, tetapi juga harus memastikan bahwa kepuasan tersebut dikonversi menjadi motivasi kerja yang kuat dan berkelanjutan.

21 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 5.1 Kesimpulan

Beberapa kesimpulan dapat diambil dari analisis dan diskusi data

penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kecerdasan emosional dan

kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai

faktor mediasi di perusahaan ritel: 1. 4 7 15 28 29 72 84 113 Kepemimpinan berbasis

kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mengelola emosi diri

dan memahami emosi orang lain dapat menciptakan lingkungan kerja

yang suportif dan harmonis. Kepemimpinan yang empatik dan penuh kesadaran

emosional mendorong terciptanya iklim kerja yang produktif, sehingga

meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan ritel.

1 2 4 7 11 13 14 16 17 18 19 21 22

24 26 27 28 32 33 35 39 44 45 47 49 50 52 53 54 56 58 59 61 67 73 77 83 92 94 126 2.

Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2

Karyawan yang merasa puas terhadap kondisi kerja, hubungan sosial, dan penghargaan dari perusahaan cenderung menunjukkan semangat kerja yang tinggi, loyal terhadap organisasi, serta bersedia memberikan kontribusi optimal dalam pekerjaannya. 29

3. Kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional terbukti memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Pemimpin yang mampu membangun kedekatan emosional dan memberi dukungan psikologis akan meningkatkan semangat kerja, rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta keterlibatan emosional karyawan terhadap tugas-tugas yang diemban. 2 7 32 59 130 4.

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Karyawan yang merasa puas akan kondisi kerjanya baik secara fisik maupun psikologis akan memiliki dorongan intrinsik yang lebih kuat untuk bekerja secara optimal.

Kepuasan menjadi dasar terbentuknya motivasi internal yang mendorong pencapaian kinerja.

1 2 4 5 6 7 11 13 14 15 16 17 18 19 21 24 26 27 28 32 33 35 36 39 40 44 45 49 50 52 53

54 56 58 59 61 66 67 73 77 82 84 92 125 5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, motivasi kerja menjadi kunci

penting dalam mendorong karyawan untuk mencapai target, bekerja secara konsisten, dan menunjukkan performa unggul dalam lingkungan kerja yang kompetitif seperti di perusahaan ritel. 16 49 91 116 79 6. Motivasi kerja

memediasi hubungan antara kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan kinerja karyawan.

22 29 32 Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak hanya langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja. Artinya, pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu menumbuhkan motivasi internal karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja secara menyeluruh. 8 18 25 27 121 7. Motivasi kerja juga berperan

sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja saja tidak cukup untuk meningkatkan performa apabila tidak diikuti oleh motivasi kerja yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola kepuasan kerja agar mampu mendorong semangat kerja yang berdampak pada pencapaian hasil kerja yang optimal. Secara keseluruhan,



motivasi kerja terbukti sebagai variabel kunci yang memperkuat hubungan antara faktor-faktor psikologis organisasi (kepemimpinan dan kepuasan kerja) terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan ritel tidak cukup hanya fokus pada perilaku kepemimpinan atau upaya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga harus diarahkan pada pembentukan dan penguatan motivasi kerja internal karyawan sebagai penggerak utama kinerja. 5.2 Saran Studi ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional dan kepuasan kerja dalam usaha meningkatkan kinerja untuk karyawan, baik secara langsung ataupun melalui motivasi dalam kerja sebagai variabel mediasi. 80 Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi perusahaan retail untuk lebih menekankan pelatihan kepemimpinan emosional dan membangun sistem kerja yang meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Walaupun penelitian ini telah memberikan kontribusi signifikan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, ada beberapa keterbatasan yang harus diperhatikan. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan ritel, sehingga hasilnya perlu diuji lebih lanjut di sektor atau perusahaan lain. 22 95

Disarankan agar penelitian selanjutnya memperluas sampel serta mempertimbangkan variabel tambahan seperti budaya organisasi, gaya komunikasi, dan beban kerja. Upaya ini dimaksudkan guna mendapatkan wawasan secara lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. 81 82



REPORT #27511047

Results

Sources that matched your submitted document.

● IDENTICAL ● CHANGED TEXT

INTERNET SOURCE		
1.	1.16% societyfisipubb.id https://societyfisipubb.id/index.php/society/article/download/588/514/4193	●
INTERNET SOURCE		
2.	1.03% jurnal.ubl.ac.id https://jurnal.ubl.ac.id/index.php/jmb/article/download/4260/2927	●
INTERNET SOURCE		
3.	0.86% journal.unibos.ac.id https://journal.unibos.ac.id/jebd/article/download/3657/2956/28223	●
INTERNET SOURCE		
4.	0.81% jim.stebisigm.ac.id https://jim.stebisigm.ac.id/index.php/jimpa/article/download/566/310	●
INTERNET SOURCE		
5.	0.7% repository.unissula.ac.id http://repository.unissula.ac.id/31158/1/Magister%20Manajemen_20402000081...	●
INTERNET SOURCE		
6.	0.7% repository.umi.ac.id https://repository.umi.ac.id/bitstream/handle/123456789/12640/e%20bookk_3...	●
INTERNET SOURCE		
7.	0.67% repository.ub.ac.id https://repository.ub.ac.id/165816/1/Fanny%20Zulida%20Isnaini.pdf	●
INTERNET SOURCE		
8.	0.62% proceeding.unesa.ac.id https://proceeding.unesa.ac.id/index.php/senima/article/download/3772/716	●
INTERNET SOURCE		
9.	0.62% journal.awatarapublisher.com https://journal.awatarapublisher.com/index.php/dfame/article/download/276/2..	●



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE	
10. 0.56% eprints.upj.ac.id	●
https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6074/11/BAB%20IV.pdf	
INTERNET SOURCE	
11. 0.53% eskripsi.usm.ac.id	●
https://eskripsi.usm.ac.id/files/skripsi/B11A/2017/B.131.17.0217/B.131.17.0217-0..	
INTERNET SOURCE	
12. 0.52% jurnaluniv45sby.ac.id	●
https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus/article/download/4170/3552/14...	
INTERNET SOURCE	
13. 0.5% download.garuda.kemdikbud.go.id	●
http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1545307&val=989...	
INTERNET SOURCE	
14. 0.5% journal.stieamkop.ac.id	●
https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/download/3835/2496	
INTERNET SOURCE	
15. 0.49% slims.stiebankbpdjateng.ac.id	●
https://slims.stiebankbpdjateng.ac.id/slims/index.php?p=fstream-pdf&fid=2105...	
INTERNET SOURCE	
16. 0.47% journal.stimykpn.ac.id	●
https://journal.stimykpn.ac.id/index.php/tb/article/download/200/98	
INTERNET SOURCE	
17. 0.46% ojs.unud.ac.id	●
https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/download/106905/52206	
INTERNET SOURCE	
18. 0.46% eprints.unpak.ac.id	●
https://eprints.unpak.ac.id/6512/1/Skripsi_Meylinda%20Melyiatama%20fix-2.pdf	
INTERNET SOURCE	
19. 0.46% jerkin.org	●
https://jerkin.org/index.php/jerkin/article/download/1635/1226	
INTERNET SOURCE	
20. 0.45% media.neliti.com	●
https://media.neliti.com/media/publications/287209-pengaruh-kepuasan-kerja-...	



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE	
21. 0.44% jurnal.pancabudi.ac.id	●
https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/JUMANT/article/download/1057/944/	
INTERNET SOURCE	
22. 0.44% e-jurnal.mm.feb.uncen.ac.id	●
https://e-jurnal.mm.feb.uncen.ac.id/index.php/data/article/download/16/22/44	
INTERNET SOURCE	
23. 0.44% repository.ub.ac.id	●
https://repository.ub.ac.id/12556/6/BAB%20IV.pdf	
INTERNET SOURCE	
24. 0.44% online-journal.unja.ac.id	●
https://online-journal.unja.ac.id/mankeu/article/download/17270/13122/49250	
INTERNET SOURCE	
25. 0.42% ejournal.indo-intellectual.id	●
https://ejournal.indo-intellectual.id/index.php/ifi/article/view/2675/1778	
INTERNET SOURCE	
26. 0.42% repositori.unimma.ac.id	●
https://repositori.unimma.ac.id/4039/1/16.0101.0211_COVER_BAB%20I_BAB%20II	
INTERNET SOURCE	
27. 0.41% ejournal.unma.ac.id	●
https://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur/article/download/11617/56..	
INTERNET SOURCE	
28. 0.39% publikasi.mercubuana.ac.id	●
https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/jimb/article/download/6843/2880	
INTERNET SOURCE	
29. 0.39% e-journal.stimi-yapmi.ac.id	●
https://e-journal.stimi-yapmi.ac.id/index.php/workforce/article/download/71/27..	
INTERNET SOURCE	
30. 0.39% www.academia.edu	●
https://www.academia.edu/90972900/Gaya_Berpikir_Dan_Dinamikanya_Pada...	
INTERNET SOURCE	
31. 0.38% repository.unja.ac.id	●
https://repository.unja.ac.id/58526/7/Skripsi%20Full%20Yosephine.pdf	



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE	
32. 0.37% www.kompasiana.com	
https://www.kompasiana.com/rizkiafandi3097/68693471c925c464f20778e4/ana...	
INTERNET SOURCE	
33. 0.36% journal.lembagakita.org	
https://journal.lembagakita.org/index.php/emt/article/download/3205/2365/10...	
INTERNET SOURCE	
34. 0.36% journal.arimbi.or.id	
https://journal.arimbi.or.id/index.php/Manuhara/article/download/2026/2133/9...	
INTERNET SOURCE	
35. 0.36% journal.unram.ac.id	
https://journal.unram.ac.id/index.php/jpmsdm/article/download/2680/1296	
INTERNET SOURCE	
36. 0.35% repository.stiemahardhika.ac.id	
http://repository.stiemahardhika.ac.id/1659/3/15251218%20-%20JURNAL%20FA..	
INTERNET SOURCE	
37. 0.35% penerbitgoodwood.com	
https://penerbitgoodwood.com/index.php/simo/article/download/1779/553/98...	
INTERNET SOURCE	
38. 0.33% journal.uui.ac.id	
https://journal.uui.ac.id/thullab/article/download/38789/17916/131890	
INTERNET SOURCE	
39. 0.33% journal.uui.ac.id	
https://journal.uui.ac.id/selma/article/download/25054/14167/74974	
INTERNET SOURCE	
40. 0.33% repository.radenfatah.ac.id	
https://repository.radenfatah.ac.id/8083/4/skripsi%20BAB%20IV.pdf	
INTERNET SOURCE	
41. 0.33% ejournal.undip.ac.id	
https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jsinbis/article/download/55298/pdf	
INTERNET SOURCE	
42. 0.32% repository.upi.edu	
http://repository.upi.edu/132969/2/D_ADPEN_2113224_Chapter3.pdf	



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE	
43. 0.32% eprints.umm.ac.id	●
https://eprints.umm.ac.id/1335/4/BAB%20III.pdf	
INTERNET SOURCE	
44. 0.31% journal.al-matani.com	●
https://journal.al-matani.com/index.php/invest/article/download/290/209	
INTERNET SOURCE	
45. 0.31% pasca-umi.ac.id	●
https://pasca-umi.ac.id/index.php/jasin/article/download/1399/1592/6195	
INTERNET SOURCE	
46. 0.31% journal.arimbi.or.id	●
https://journal.arimbi.or.id/index.php/Lokawati/article/download/1217/1419/56...	
INTERNET SOURCE	
47. 0.31% ejurnal.stimi-bjm.ac.id	●
https://ejurnal.stimi-bjm.ac.id/index.php/JRIMK/article/download/577/182/1367	
INTERNET SOURCE	
48. 0.3% dspace.uc.ac.id	●
https://dspace.uc.ac.id/bitstream/handle/123456789/2136/BAB%20III.pdf?seque..	
INTERNET SOURCE	
49. 0.3% media.neliti.com	●
https://media.neliti.com/media/publications/402207-none-70ca7eae.pdf	
INTERNET SOURCE	
50. 0.3% journal.stieamkop.ac.id	●
https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/download/3756/2438	
INTERNET SOURCE	
51. 0.3% ejournal2.undip.ac.id	●
https://ejournal2.undip.ac.id/index.php/jdbk/article/download/23525/11487	
INTERNET SOURCE	
52. 0.3% e-journal.unair.ac.id	●
https://e-journal.unair.ac.id/JMTT/article/download/12345/pdf/53899	
INTERNET SOURCE	
53. 0.3% repository.iainpalopo.ac.id	●
https://repository.iainpalopo.ac.id/7222/1/Skripsi%20Hasmil%20Ismail%20Naik...	



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE	
54. 0.29% eprints.untirta.ac.id	●
https://eprints.untirta.ac.id/19660/6/Meliawati_5551180107_04.pdf	
INTERNET SOURCE	
55. 0.29% journal.unj.ac.id	●
https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jmp/article/download/2468/1898/3631	
INTERNET SOURCE	
56. 0.27% dinastirev.org	●
https://dinastirev.org/JMPIS/article/download/504/324/1111	
INTERNET SOURCE	
57. 0.27% repository.stei.ac.id	●
http://repository.stei.ac.id/7345/4/%28BAB%203%29.pdf	
INTERNET SOURCE	
58. 0.26% jurnal.unimed.ac.id	●
https://jurnal.unimed.ac.id/2012/index.php/niagawan/article/download/33186/...	
INTERNET SOURCE	
59. 0.25% repository.stiemahardhika.ac.id	●
http://repository.stiemahardhika.ac.id/1401/3/15210512%20-%20JURNAL%20N...	
INTERNET SOURCE	
60. 0.25% eskripsi.usm.ac.id	●
https://eskripsi.usm.ac.id/files/skripsi/B11A/2020/B.111.20.0176/B.111.20.0176-0..	
INTERNET SOURCE	
61. 0.25% repository.uinsaizu.ac.id	●
https://repository.uinsaizu.ac.id/22208/1/Siska%20Mawarni_Pengaruh%20Latar..	
INTERNET SOURCE	
62. 0.24% repository.upi.edu	●
http://repository.upi.edu/131230/4/T_PTK_2217234_Chapter3.pdf	
INTERNET SOURCE	
63. 0.24% capital.stiesemarang.ac.id	●
https://capital.stiesemarang.ac.id/index.php/capital/article/download/206/107/	
INTERNET SOURCE	
64. 0.24% repository.uinjkt.ac.id	●
https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/33319/1/SETYO%20...	



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE	
65. 0.23% repository.unj.ac.id http://repository.unj.ac.id/11830/2/BAB%20I.pdf	●
INTERNET SOURCE	
66. 0.23% journal.widyamanggala.ac.id https://journal.widyamanggala.ac.id/index.php/jurnalaset/article/download/52/..	●
INTERNET SOURCE	
67. 0.23% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/4408/11/BAB%20IV.pdf	●
INTERNET SOURCE	
68. 0.22% www.terjemahkejardeadline.com https://www.terjemahkejardeadline.com/menganalisis-direct-effect-tutorial-pls...	●
INTERNET SOURCE	
69. 0.22% eprints2.undip.ac.id https://eprints2.undip.ac.id/8854/4/Bab%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE	
70. 0.22% repository.unja.ac.id https://repository.unja.ac.id/58000/6/Novita%20Rahmawati%20NIM%20C1B019...	● ●
INTERNET SOURCE	
71. 0.22% openjournal.unpam.ac.id https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/download/16516/863..	●
INTERNET SOURCE	
72. 0.22% journal.unilak.ac.id https://journal.unilak.ac.id/index.php/nia/article/download/23149/6830	●
INTERNET SOURCE	
73. 0.21% media.neliti.com https://media.neliti.com/media/publications/54167-ID-pengaruh-motivasi-kerja...	●
INTERNET SOURCE	
74. 0.21% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/7431/3/BAB%20III..pdf	●
INTERNET SOURCE	
75. 0.21% jurnal.syntaxliterate.co.id https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/57741/1..	●



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE	
76. 0.21% repository.unja.ac.id	●
https://repository.unja.ac.id/42292/6/BAB%20V.pdf	
INTERNET SOURCE	
77. 0.2% www.academia.edu	●
https://www.academia.edu/129295806/Pengaruh_Kompensasi_Lingkungan_Ke...	
INTERNET SOURCE	
78. 0.2% openjournal.unpam.ac.id	●
https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH/article/view/33252/15763	
INTERNET SOURCE	
79. 0.2% repository.stei.ac.id	●
http://repository.stei.ac.id/7434/3/BAB%202.pdf	
INTERNET SOURCE	
80. 0.19% tsurvey.id	●
https://tsurvey.id/portal/instrumen-penelitian-kuantitatif-pengertian-jenis-dan-...	
INTERNET SOURCE	
81. 0.18% repository.unpas.ac.id	●
http://repository.unpas.ac.id/10132/8/BAB%20IV.pdf	
INTERNET SOURCE	
82. 0.18% journal.stieamkop.ac.id	●
https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/download/2723/1809	
INTERNET SOURCE	
83. 0.17% journals.usm.ac.id	●
https://journals.usm.ac.id/index.php/philanthropy/article/download/3303/2102	
INTERNET SOURCE	
84. 0.16% jurnal.untan.ac.id	●
https://jurnal.untan.ac.id/index.php/MBIC/article/download/77104/75676601229	
INTERNET SOURCE	
85. 0.16% pdfs.semanticscholar.org	●
https://pdfs.semanticscholar.org/3d8f/7c20b4c2cdf9aec6f1cbc3be16b68e9c942...	
INTERNET SOURCE	
86. 0.16% publisherqu.com	●
https://publisherqu.com/index.php/pediaqu/article/download/1587/1442/3124	



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE	
87. 0.16% ojs.uajy.ac.id	●
https://ojs.uajy.ac.id/index.php/modus/article/view/10713/3957	
INTERNET SOURCE	
88. 0.15% repository.unhas.ac.id	●
https://repository.unhas.ac.id/13706/2/A012191015_tesis_24-02-2022%201-2.pdf	
INTERNET SOURCE	
89. 0.14% accounting.binus.ac.id	●
https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-validitas-diskriminan-dis...	
INTERNET SOURCE	
90. 0.14% online-journal.unja.ac.id	●
https://online-journal.unja.ac.id/mankeu/article/download/33023/19375/116280	
INTERNET SOURCE	
91. 0.14% digilib.uns.ac.id	●
https://digilib.uns.ac.id/dokumen/download/28018/NTkyMzc=/Analisis-Pengaru...	
INTERNET SOURCE	
92. 0.13% eprints.umm.ac.id	●
https://eprints.umm.ac.id/3112/3/BAB%20II.pdf	
INTERNET SOURCE	
93. 0.13% repository.unja.ac.id	●
https://repository.unja.ac.id/56015/6/BAB%20V.pdf	
INTERNET SOURCE	
94. 0.13% repository.stei.ac.id	●
http://repository.stei.ac.id/8300/3/Dimas%20fajar%20Wijaya_21180000127_Skr...	
INTERNET SOURCE	
95. 0.13% jurnal.lldikti12.id	●
https://jurnal.lldikti12.id/index.php/kamboti/article/download/149/151/1037	
INTERNET SOURCE	
96. 0.12% dinastirev.org	●
https://dinastirev.org/JIMT/article/download/466/316	
INTERNET SOURCE	
97. 0.12% www.liputan6.com	●
https://www.liputan6.com/feeds/read/5903776/tujuan-motivasi-kerja-meningka..	



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE

98. **0.12%** fe.ummetro.ac.id

<https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/download/205/141>

INTERNET SOURCE

99. **0.12%** journal.umy.ac.id

<https://journal.umy.ac.id/index.php/rab/article/download/26199/11386>

100.

INTERNET SOURCE

0.12% ifrelresearch.org

<https://ifrelresearch.org/index.php/jrim-widyakarya/article/download/4055/428...>

101.

INTERNET SOURCE

0.12% jurnalkip.unram.ac.id

<https://jurnalkip.unram.ac.id/index.php/MANDALIKA/article/download/9020/53...>

102.

INTERNET SOURCE

0.11% eprints.umm.ac.id

<https://eprints.umm.ac.id/7413/4/BAB%20III.pdf>

103.

INTERNET SOURCE

0.11% jurnal.stieama.ac.id

<https://jurnal.stieama.ac.id/index.php/ama/article/viewFile/91/74>

104.

INTERNET SOURCE

0.11% eprints.umg.ac.id

<http://eprints.umg.ac.id/7986/8/bab%204.pdf>

105.

INTERNET SOURCE

0.11% repository.uksw.edu

https://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/26388/8/T1_212018022_Meto..

106.

INTERNET SOURCE

0.18% repository.uksw.edu



107.

INTERNET SOURCE

0.1% msbu.co.id

<https://msbu.co.id/blog/mengapa-emotional-intelligence-penting-di-lingkungan..>

109.

INTERNET SOURCE

0.1% repository.stie-mce.ac.id

<http://repository.stie-mce.ac.id/1177/4/BAB%20III%20METODE%20PENELITIAN...>

<https://ejournals.com/ojs/index.php/jmi/article/download/1488/1780/5805>

110.

INTERNET SOURCE

0.1% journal.lembagakita.org

<https://journal.lembagakita.org/jemsi/article/download/1888/1451/6813>

111.

INTERNET SOURCE

0.1% jurnal.untan.ac.id

<https://jurnal.untan.ac.id/index.php/MBIC/article/download/77132/75676601251>

112.

INTERNET SOURCE

0.09% eprints.walisongo.ac.id

https://eprints.walisongo.ac.id/742/4/082411097_Bab3.pdf

113.

INTERNET SOURCE

0.09% journal.an-nur.ac.id

<https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/download/1104/610..>

114.

INTERNET SOURCE

0.09% repo.darmajaya.ac.id

<http://repo.darmajaya.ac.id/14875/10/BAB%20IV.pdf>

115.

INTERNET SOURCE

0.09% repository.unama.ac.id

<http://repository.unama.ac.id/2515/4/BAB%20V.pdf>

116.

INTERNET SOURCE

0.09% jurnal.syntax-idea.co.id

<https://jurnal.syntax-idea.co.id/index.php/syntax-idea/article/download/12942/...>

117.

INTERNET SOURCE

0.09% e-journals.unmul.ac.id

<https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/psikoneo/article/download/6996/pdf>



PLAGIARISM
CHECK.ORG



REPORT #27511047

118.

INTERNET SOURCE

120.
0.09% penerbitgoodwood.com

INTERNET SOURCE

<https://penerbitgoodwood.com/index.php/Jakman/article/download/3470/105...>

0.08% ojsrustek.org

<https://ojsrustek.org/index.php/SJR/article/download/1125/767/2140>



119.

INTERNET SOURCE

121.
0.08% e-journal.naureendigiton.com

INTERNET SOURCE

<https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/jii/article/download/1442/533/..>

0.08% eprints.umm.ac.id

<https://eprints.umm.ac.id/16327/3/BAB%20II.pdf>



122.

INTERNET SOURCE

0.07% jurnal.machung.ac.id

<https://jurnal.machung.ac.id/index.php/parsimonia/article/download/72/42>



123.

INTERNET SOURCE

0.07% journal.ikopin.ac.id

<https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/download/951/533/2872>



124.

INTERNET SOURCE

0.07% repository.stei.ac.id

<http://repository.stei.ac.id/5767/4/BAB%20III.pdf>



125.

INTERNET SOURCE

0.06% dinastires.org

<https://dinastires.org/JAFM/article/download/1676/1354/12146>



126.

INTERNET SOURCE

0.06% core.ac.uk

<https://core.ac.uk/download/578172941.pdf>



127.

INTERNET SOURCE

0.06% journal.stieken.ac.id

<https://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/download/329/443/540>



128.

INTERNET SOURCE

0.06% ulilalbabinstitute.id

<https://ulilalbabinstitute.id/index.php/J-CEKI/article/download/8988/6892/19362>PLAGIARISM
CHECK.ORG

REPORT #27511047

129. NOTES

INTERNET SOURCE

0.05% repo.darmajaya.ac.id

1. 0.83% repositori.unimma.ac.id

https://repositori.unimma.ac.id/4039/1/16.0101.0211_COVER_BAB%20I_BAB%20II.pdf

130. INTERNET SOURCE

2. 0.76% repositori.stiamak.ac.id

<http://repositori.stiamak.ac.id/id/eprint/354/19/JURNAL%20KARYA%20ILMIAH%20TENTANG%20PENGARUH%20MOTIVASI%20KERJA%20TERHADAP%20KINERJA%20KARYAWAN%20DI%20PT%20KARYA%20SABAB%20IV%20Skripsi.pdf>
<https://repository.umb.ac.id/746/2/Rahmat%20BZulfi.pdf>

INTERNET SOURCE

3. 0.64% eprints.unpak.ac.id

https://eprints.unpak.ac.id/6512/1/Skripsi_Meylinda%20Melyiatama%20fix-2.pdf

INTERNET SOURCE

4. 0.58% repository.uinjkt.ac.id

<https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/33319/1/SETYO%20PENGARUH%20MOTIVASI%20KERJA%20TERHADAP%20KINERJA%20KARYAWAN%20DI%20PT%20KARYA%20SABAB%20IV%20Skripsi.pdf>

INTERNET SOURCE

5. 0.57% journal.ukwms.ac.id

<https://journal.ukwms.ac.id/index.php/JUMMA/article/download/408/381/1053>

INTERNET SOURCE

6. 0.48% repositori.uma.ac.id

<https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/15335/2/168320053%20-%20PENGARUH%20MOTIVASI%20KERJA%20TERHADAP%20KINERJA%20KARYAWAN%20DI%20PT%20KARYA%20SABAB%20IV%20Skripsi.pdf>

INTERNET SOURCE

7. 0.48% www.academia.edu

https://www.academia.edu/41221241/Komunikasi_Internal_dan_Komunikasi_Eksternal

INTERNET SOURCE

8. 0.45% media.neliti.com

<https://media.neliti.com/media/publications/54167-ID-pengaruh-motivasi-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-di-pt-karya-sabab-iv-skripsi.pdf>

INTERNET SOURCE

9. 0.37% online-journal.unja.ac.id

<https://online-journal.unja.ac.id/mankeu/article/download/17270/13122/49250>

INTERNET SOURCE

10. 0.36% repository.unja.ac.id

<https://repository.unja.ac.id/58526/7/Skripsi%20Full%20Yosephine.pdf>

INTERNET SOURCE

11. 0.36% journal.stimykpn.ac.id

<https://journal.stimykpn.ac.id/index.php/tb/article/download/200/98>



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE

12. **0.36%** repository.ub.ac.id

<https://repository.ub.ac.id/166171/1/Revilia%20Dian%20Rismayanti.pdf>

INTERNET SOURCE

13. **0.35%** jurnal.untan.ac.id

<https://jurnal.untan.ac.id/index.php/MBIC/article/download/77104/75676601229>

INTERNET SOURCE

14. **0.35%** slims.stiebankbpdjateng.ac.id

<https://slims.stiebankbpdjateng.ac.id/slims/index.php?p=fstream-pdf&fid=2105...>

INTERNET SOURCE

15. **0.31%** acopen.umsida.ac.id

<https://acopen.umsida.ac.id/index.php/acopen/article/view/8026/2288>

INTERNET SOURCE

16. **0.29%** repository.ub.ac.id

<https://repository.ub.ac.id/id/eprint/161157/1/Ida%20Bagus%20Agung%20Dhar...>

INTERNET SOURCE

17. **0.28%** jurnal.univpgri-palembang.ac.id

<https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Ekonomika/article/download..>

INTERNET SOURCE

18. **0.27%** jurnal.stisahlalsigli.ac.id

<https://jurnal.stisahlalsigli.ac.id/index.php/jhei/article/download/317/240/1033>

INTERNET SOURCE

19. **0.26%** eprints.upj.ac.id

<https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6091/10/BAB%20II.pdf>

INTERNET SOURCE

20. **0.26%** ejournal3.undip.ac.id

<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/download/26366/23302>

INTERNET SOURCE

21. **0.25%** media.neliti.com

[https://media.neliti.com/media/publications/287209-pengaruh-kepuasan-kerja...](https://media.neliti.com/media/publications/287209-pengaruh-kepuasan-kerja-...)

INTERNET SOURCE

22. **0.24%** jurnal.untan.ac.id

<https://jurnal.untan.ac.id/index.php/JJ/article/download/17144/14635>



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE

23. **0.24%** journal.akpol.ac.id

<https://journal.akpol.ac.id/index.php/ijps/article/download/3/3>

INTERNET SOURCE

24. **0.24%** jurnal.lenteranusa.id

<https://jurnal.lenteranusa.id/index.php/agility/article/download/551/464>

INTERNET SOURCE

25. **0.23%** repository.ub.ac.id

<https://repository.ub.ac.id/165816/1/Fanny%20Zulida%20Isnaini.pdf>

INTERNET SOURCE

26. **0.23%** repo.unicimi.ac.id

https://repo.unicimi.ac.id/283/1/BKD%2022%20Gnp_Penelitian.pdf

INTERNET SOURCE

27. **0.22%** repositori.uma.ac.id

https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/1884/5/128320008_file5.pdf

INTERNET SOURCE

28. **0.22%** magenta.utama.ac.id

<https://magenta.utama.ac.id/index.php/1192012/article/download/104/103>

INTERNET SOURCE

29. **0.21%** www.slideshare.net

<https://www.slideshare.net/slideshow/teori-motivasi-mc-clelland-60815010/608...>

INTERNET SOURCE

30. **0.21%** ejournal.indo-intellectual.id

<https://ejournal.indo-intellectual.id/index.php/ifi/article/view/2675/1778>

INTERNET SOURCE

31. **0.2%** publikasi.mercubuana.ac.id

<https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/jimb/article/download/6843/2880>

INTERNET SOURCE

32. **0.2%** repositori.uma.ac.id

<https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/10704/1/158320006%20-%20...>

INTERNET SOURCE

33. **0.2%** www.pasca.unrika.ac.id

<https://www.pasca.unrika.ac.id/wp-content/uploads/2020/12/15.-Manajemen-K...>



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE

34. **0.19%** repository.stei.ac.id

http://repository.stei.ac.id/2131/2/11160000166_IBRAHIM%20DAFA_2020%28BA...

INTERNET SOURCE

35. **0.18%** ocs.unmul.ac.id

<https://ocs.unmul.ac.id/index.php/TI/article/download/1167/1309>

INTERNET SOURCE

36. **0.18%** journal-stiehidayatullah.ac.id

<https://journal-stiehidayatullah.ac.id/index.php/tadbir/article/download/482/400>

INTERNET SOURCE

37. **0.18%** repository.unhas.ac.id

https://repository.unhas.ac.id/33899/1/A012221059_tesis_26-02-2024%201-2.pdf

INTERNET SOURCE

38. **0.17%** proceedings.unnes.ac.id

<https://proceedings.unnes.ac.id/index.php/bap/article/download/282/267>

INTERNET SOURCE

39. **0.15%** www.liputan6.com

<https://www.liputan6.com/feeds/read/5903776/tujuan-motivasi-kerja-meningka..>

INTERNET SOURCE

40. **0.15%** repo.darmajaya.ac.id

<http://repo.darmajaya.ac.id/7668/2/BAB%20II.pdf>

INTERNET SOURCE

41. **0.13%** dinastirev.org

<https://dinastirev.org/JIHP/article/download/686/453/1427>

INTERNET SOURCE

42. **0.13%** proceeding.unesa.ac.id

<https://proceeding.unesa.ac.id/index.php/senima/article/download/3772/716>

INTERNET SOURCE

43. **0.13%** ejurnal.undana.ac.id

<https://ejurnal.undana.ac.id/index.php/JEM/article/download/1213/961/>

INTERNET SOURCE

44. **0.12%** eprints.ums.ac.id

https://eprints.ums.ac.id/21221/19/02._Naskah_Publikasi.pdf



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE

45. **0.12%** scholar.unand.ac.id
<http://scholar.unand.ac.id/26237/2/BAB%20I.pdf>

INTERNET SOURCE

46. **0.11%** eprints.ums.ac.id
<https://eprints.ums.ac.id/100218/11/NASKAH%20PUBLIKASI.pdf>

INTERNET SOURCE

47. **0.11%** jurnal.untan.ac.id
<https://jurnal.untan.ac.id/index.php/MBIC/article/download/67719/75676598145>

INTERNET SOURCE

48. **0.11%** www.gaji.id
<https://www.gaji.id/id/2024/01/08/motivasi-adalah-pengertian-dan-manfaat-pe...>

INTERNET SOURCE

49. **0.1%** digilib.uinkhas.ac.id
https://digilib.uinkhas.ac.id/35160/1/DANIK%20FITRIA%20LESTARI_2011050100...

INTERNET SOURCE

50. **0.1%** journal.an-nur.ac.id
<https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/download/1104/610..>

INTERNET SOURCE

51. **0.1%** jurnal.stiekma.ac.id
<https://jurnal.stiekma.ac.id/index.php/JAMIN/article/download/74/59>

INTERNET SOURCE

52. **0.09%** journal.an-nur.ac.id
<https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/download/2425/176..>

INTERNET SOURCE

53. **0.09%** ulilalbabinstitute.id
<https://ulilalbabinstitute.id/index.php/J-CEKI/article/download/6537/5807/15634>

INTERNET SOURCE

54. **0.07%** www.sos.co.id
<https://www.sos.co.id/id/news/penilaian-kinerja-karyawan>

INTERNET SOURCE

55. **0.07%** etd.ummy.ac.id
<https://etd.ummy.ac.id/24516/11/Naskah%20Publikasi.pdf>



REPORT #27511047

INTERNET SOURCE

56. **0.07%** www.journal.stmikjayakarta.ac.id

<https://www.journal.stmikjayakarta.ac.id/index.php/jisamar/article/download/1..>

INTERNET SOURCE

57. **0.07%** eprints.unwahas.ac.id

<http://eprints.unwahas.ac.id/1186/2/BAB%201.pdf>

INTERNET SOURCE

58. **0.07%** www.jurnal.unismuhpalu.ac.id

<https://www.jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS/article/download/7436/53..>

INTERNET SOURCE

59. **0.06%** jurnal.untan.ac.id

<https://jurnal.untan.ac.id/index.php/MBIC/article/download/67746/75676598166>

INTERNET SOURCE

60. **0.06%** msi-indonesia.com

<https://msi-indonesia.com/job-performance-model/>

INTERNET SOURCE

61. **0.05%** digilib.unila.ac.id

<http://digilib.unila.ac.id/10817/16/Bab%202.pdf>