



Orbit: Jurnal Ilmu Multidisplin Nusantara

| ISSN (Online) [3064-5883](https://issn.org/3064-5883) |
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
DOI: [10.63217/orbit.v2i4.327](https://doi.org/10.63217/orbit.v2i4.327)



Hubungan Motivasi Kerja dan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan pada PT. X Madiun

Fazha Salsabila Aprilya¹, Achmad Dwityanto Oktaviansyah²

¹Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, Indonesia

²Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, Indonesia

Corresponding Author: f100220063@student.ums.ac.id¹

Abstract: Increasingly competitive business competition requires companies in Indonesia to manage human resources optimally to maintain high organizational performance. However, the phenomenon of declining employee performance is still a serious problem, one of which is influenced by low work motivation and lack of optimal leadership. This study aims to examine the relationship between work motivation and leadership and employee performance at PT. X Madiun, both simultaneously and partially. The method used was quantitative correlational involving 119 active employees selected through purposive sampling techniques. Data was collected using valid and reliable questionnaires distributed online through Google Forms. Data analysis used multiple linear regression, simultaneous *F* test, Pearson correlation test, effective contribution analysis, and stepwise analysis with the help of JAMOV software. The results of the simultaneous *F* test showed that work motivation and leadership together were significantly related to employee performance ($F = 824.54$; $R = 0.967$; $p < 0.001$). The correlation test showed that work motivation was positively and significantly related to employee performance ($r = 0.921$; $p < 0.001$), as well as leadership ($r = 0.953$; $p < 0.001$). Leadership makes an effective contribution of 9.1% and work motivation of 8.4% to employee performance. The aspect of Award Needs is the most dominant aspect related to employee performance based on stepwise analysis ($R = 0.967$). The implication is that PT. X Madiun needs to pay more attention to the reward system, career development, and leadership quality in order to improve employee performance optimally and sustainably.

Keywords: Work Motivation, Leadership, Employee Performance.

Abstrak: Persaingan bisnis yang semakin kompetitif menuntut perusahaan di Indonesia untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal guna mempertahankan kinerja organisasi yang tinggi. Namun, fenomena penurunan kinerja karyawan masih menjadi permasalahan yang serius, salah satunya dipengaruhi oleh rendahnya motivasi kerja dan kurang optimalnya kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan motivasi kerja dan kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT. X Madiun, baik secara simultan maupun parsial. Metode yang digunakan adalah kuantitatif korelasional dengan melibatkan 119 karyawan aktif yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner valid dan reliabel yang didistribusikan secara online melalui Google Form. Analisis

data menggunakan regresi linier berganda, uji F simultan, uji korelasi Pearson, analisis sumbangan efektif, dan analisis stepwise dengan bantuan software JAMOV. Hasil uji F simultan menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan ($F = 824,54$; $R = 0,967$; $p < 0,001$). Uji korelasi menunjukkan motivasi kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan ($r = 0,921$; $p < 0,001$), begitu pula kepemimpinan ($r = 0,953$; $p < 0,001$). Kepemimpinan memberikan sumbangan efektif sebesar 9,1% dan motivasi kerja sebesar 8,4% terhadap kinerja karyawan. Aspek Kebutuhan Penghargaan merupakan aspek yang paling dominan berhubungan dengan kinerja karyawan berdasarkan analisis stepwise ($R = 0,967$). Implikasinya, PT. X Madiun perlu lebih memperhatikan sistem penghargaan, pengembangan karir, serta kualitas kepemimpinan guna meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif membuat perusahaan di Indonesia dituntut untuk memiliki kinerja organisasi yang tinggi agar mampu bertahan, berkembang, dan mencapai tujuan strategis secara efektif. Kinerja perusahaan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia, pencapaian produktivitas, serta kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar dan tantangan global. Perusahaan dengan kinerja tinggi cenderung lebih adaptif, inovatif, serta mampu meningkatkan kualitas layanan dan daya saing, sehingga optimalisasi kinerja karyawan menjadi kebutuhan utama bagi berbagai organisasi di Indonesia (Ilham, 2025).

Di Indonesia, perusahaan baik swasta maupun pemerintah dituntut untuk merencanakan dan mengelola sumber daya manusia secara optimal, yakni individu-individu yang bekerja sama untuk mewujudkan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang (Rahman et al., 2025). Untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan diharapkan memaksimalkan kinerja yang dimiliki, baik melalui pencapaian target, efektivitas kerja, maupun inovasi produktif (Kumar et al., 2021). Namun faktanya, masih banyak fenomena menurunnya kinerja karyawan yang disebabkan oleh motivasi kerja yang rendah sehingga mengakibatkan produktivitas kerja menjadi tidak optimal (Fitriyah et al., 2023). Karyawan yang berkinerja baik dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan. Di sisi lain, fenomena penurunan kinerja seperti tingkat absensi yang tinggi, menurunnya produktivitas, dan melemahnya kualitas kerja masih menjadi isu yang perlu mendapat perhatian serius (Harmen et al., 2024).

Berdasarkan laporan Workplace Wellbeing 360 tahun 2025, skor produktivitas karyawan Indonesia adalah 43,48%, lebih rendah dari rata-rata global sebesar 46,08%. Sementara itu, tingkat kehadiran karyawan mencapai 41,2%, namun nilai absensi hanya 7,69%, yang menunjukkan bahwa banyak karyawan hadir secara fisik tetapi tidak produktif di tempat kerja. Riset yang dilakukan Anggariani et al. (2024) juga menunjukkan bahwa rata-rata kinerja karyawan di Ubud Raya Resort mengalami penurunan signifikan, dari 88,16% pada tahun 2021 menjadi 76,66% pada tahun 2022, dan terus menurun menjadi 74,16% pada tahun 2023 pada seluruh aspek kinerja seperti mutu kerja, kapasitas, ketepatan waktu, efektivitas, ketekunan, dan komitmen kerja.

Fenomena serupa ditemukan pula di PT. X Madiun. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD yang dilakukan pada 1 Desember 2025, rata-rata kinerja karyawan menunjukkan tren penurunan dalam tiga tahun terakhir, yakni dari 85% pada tahun 2023 menjadi 79% pada tahun 2024, dan kembali menurun menjadi sekitar 74% pada tahun 2025. Penurunan tersebut tidak hanya terlihat dari hasil evaluasi, tetapi juga tercermin dalam aspek pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, seperti kualitas hasil kerja yang belum konsisten, pencapaian target yang belum optimal, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, hambatan dalam komunikasi dan koordinasi,

serta rendahnya inisiatif karyawan dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan rekapitulasi kinerja perusahaan, HRD menyampaikan bahwa beberapa faktor yang diduga menjadi penyebab utama penurunan kinerja meliputi motivasi kerja, beban kerja, dan kepemimpinan.

Salah satu karyawan staf di Unit X juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang ada dinilai belum optimal dalam memberikan motivasi, apresiasi, arahan, serta komunikasi yang efektif. Kurangnya dukungan dan dorongan dari atasan menyebabkan sebagian karyawan menjadi kurang bersemangat dalam bekerja serta belum terdorong untuk menunjukkan performa terbaiknya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Gibson (1996, dalam Yolanda et al., 2022), terdapat tiga faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu aspek individu (keterampilan, kemampuan, latar belakang, dan demografi), aspek organisasi (sumber daya, kepemimpinan, kompensasi, struktur, dan perancangan pekerjaan), serta aspek psikologis (sikap, persepsi, motivasi, dan kepribadian). Pendapat serupa dikemukakan oleh Hasnah dan Asyari (2022) yang menyebutkan kompensasi, motivasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja sebagai faktor-faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi kerja, baik dari faktor internal maupun eksternal, sangat memengaruhi bagaimana setiap karyawan dapat berkontribusi optimal bagi perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memengaruhi kinerja individu di tempat kerja, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik (Sopiah & Fahriana, 2022). Selain motivasi kerja, kepemimpinan juga menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan, karena seorang atasan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung melalui gaya kepemimpinannya (Prameswari & Indrawati, 2025). Kepemimpinan yang efektif dapat menginspirasi, mendorong, dan memotivasi karyawan sehingga mereka berhasil mencapai tujuan bersama, sementara motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan kemauan karyawan untuk bekerja dengan tekun (Rahman et al., 2025).

Meskipun penelitian terdahulu secara umum menunjukkan adanya keterkaitan antara motivasi kerja, kepemimpinan, dan kinerja karyawan, penelitian-penelitian tersebut dilakukan pada konteks organisasi yang berbeda seperti sektor manufaktur, perusahaan air minum, instansi pemerintahan, dan perusahaan swasta. Hingga saat ini masih terbatas penelitian yang mengkaji hubungan motivasi kerja dan kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada sektor transportasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan motivasi kerja dan kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT. X Madiun, baik secara simultan maupun parsial, dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dan analisis stepwise yang tidak hanya mampu menjelaskan hubungan secara simultan, tetapi juga mengidentifikasi besarnya sumbangan efektif masing-masing aspek variabel independen terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional untuk meneliti hubungan antar variabel dan menganalisis pola hubungan yang muncul dari variabel-variabel yang diteliti (Haryono, 2012). Teknik kuantitatif adalah metode penelitian yang memperlakukan peristiwa sebagai sesuatu yang dapat diukur secara objektif, diterapkan untuk menyelidiki kelompok atau sampel tertentu menggunakan alat seperti survei, serta melibatkan pemeriksaan data dalam format numerik atau statistik untuk memverifikasi hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2013). Penelitian ini mengkaji tiga variabel, yaitu motivasi kerja (X1) dan kepemimpinan (X2) sebagai variabel bebas, serta kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

Partisipan Penelitian

Populasi penelitian mencakup 150 karyawan dari berbagai departemen di PT. X Madiun. Sampel ditentukan menggunakan tabel Krejcie dan Morgan dengan tingkat kesalahan 0,05, sehingga diperoleh 119 sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria inklusi yang ditetapkan meliputi: karyawan aktif di kantor PT. X Madiun, memiliki

pengalaman kerja minimal satu tahun, dan bersedia secara sukarela mengisi kuesioner. Adapun kriteria eksklusi meliputi karyawan yang sedang cuti panjang, tidak hadir di kantor selama pengumpulan data, atau sedang menjalankan dinas luar.

Karakteristik demografis responden menunjukkan bahwa mayoritas berjenis kelamin laki-laki (92 orang, 77,3%), berusia 24–35 tahun (66 orang, 55,5%), dan berpendidikan sarjana S1 (109 orang, 91,6%). Data ini menunjukkan bahwa responden berada pada usia produktif dengan tingkat pendidikan yang relatif tinggi, sehingga memungkinkan mereka untuk memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan baik.

Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner yang berisi sejumlah pernyataan tertulis untuk dijawab oleh para responden. Kuesioner disebarkan secara online melalui Google Form, dan seluruh instrumen menggunakan skala empat alternatif jawaban, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS).

Skala Kinerja Karyawan (Y) disusun berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Campbell et al. (1990) yang dioperasionalisasikan melalui indikator Hermawan et al. (2022), meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama tim, inisiatif, ketepatan waktu, komunikasi, adaptabilitas, dan pengambilan keputusan. Skala ini terdiri dari 22 aitem valid dengan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,945.

Skala Motivasi Kerja (X1) disusun berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow (dalam Ratnadinigrum & Takrim, 2023) yang mencakup lima aspek: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Skala ini terdiri dari 15 aitem valid dengan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,940.

Skala Kepemimpinan (X2) disusun berdasarkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio (1994, dalam Komala, 2023), yang mencakup empat aspek: pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Skala ini terdiri dari 17 aitem valid (13 aitem gugur dari 30 aitem awal) dengan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,926.

Validitas dan Reliabilitas

Validitas dilakukan melalui Expert Judgement menggunakan formula Aiken's V, di mana suatu aitem dinyatakan valid apabila nilai $V \geq 0,8$ dan gugur apabila nilai $V < 0,8$. Untuk skala kinerja karyawan (Y) dan motivasi kerja (X1) melibatkan penilaian dari 5 ahli, sedangkan skala kepemimpinan (X2) dinilai oleh 3 ahli. Hasil penilaian menunjukkan bahwa rentang nilai V untuk skala kinerja karyawan adalah 0,9 hingga 1, untuk motivasi kerja adalah 0,85 hingga 1, dan untuk kepemimpinan adalah 0,8 hingga 1. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan teknik Cronbach Alpha, dan seluruh skala menghasilkan nilai di atas 0,70 sehingga dinyatakan reliabel.

Analisis Data

Analisis data menggunakan teknik regresi linier berganda dengan software JAMOV. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan serangkaian uji prasyarat, meliputi: (1) uji normalitas dengan Shapiro-Wilk, dengan kriteria nilai $p > 0,05$ sebagai tanda terpenuhinya asumsi normalitas; (2) uji linearitas dengan ANOVA dan scatter plot, dengan kriteria nilai signifikansi $> 0,05$ menunjukkan hubungan linier; (3) uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser, dengan kriteria nilai signifikansi residual absolut $> 0,05$ sebagai bukti tidak adanya heteroskedastisitas; dan (4) uji multikolinearitas menggunakan Variance Inflation Factor (VIF) dan nilai Toleransi, dengan kriteria $VIF < 10$ dan Toleransi $> 0,10$.

Setelah seluruh uji prasyarat terpenuhi, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji F simultan untuk menentukan hubungan bersama variabel independen terhadap variabel dependen, uji korelasi Pearson untuk melihat kekuatan dan arah hubungan masing-masing variabel independen dengan variabel dependen, analisis sumbangan efektif menggunakan pendekatan Sumbangan Relatif (SR) untuk mengetahui kontribusi masing-masing variabel, serta

analisis stepwise untuk mengidentifikasi aspek variabel independen yang memiliki sumbangan paling kuat terhadap kinerja karyawan secara bertahap.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, total 119 responden yang terdiri dari karyawan aktif PT. X Madiun dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, dan pendidikan. Berdasarkan karakteristik usia, mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif 24–35 tahun (55,5%), sementara 44,5% berada pada rentang 36–51 tahun. Dari sisi jenis kelamin, terdapat dominasi responden laki-laki sebesar 77,3% (92 orang) dibandingkan perempuan sebesar 22,7% (27 orang). Dari karakteristik pendidikan, sebagian besar responden (91,6%) berpendidikan sarjana S1, diikuti lulusan SMA (4,2%), D4 (2,5%), dan D3 (1,7%). Tingginya proporsi karyawan berpendidikan sarjana menunjukkan bahwa responden memiliki kapasitas intelektual yang memadai untuk memahami tuntutan pekerjaan dan standar kinerja yang ditetapkan perusahaan.

Hasil Uji Prasyarat

Uji normalitas menggunakan Shapiro-Wilk menghasilkan nilai statistik sebesar 0,987 dan nilai p sebesar 0,285 ($> 0,05$), sehingga asumsi normalitas data terpenuhi. Hal ini dikonfirmasi oleh grafik Q-Q Plot yang menunjukkan titik-titik data tersebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti pola distribusi normal. Uji linearitas antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan menghasilkan nilai F deviasi dari linearitas sebesar 1,534 dengan $p = 0,072$ ($> 0,05$), sedangkan uji linearitas antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan menghasilkan nilai F deviasi dari linearitas sebesar 0,927 dengan $p = 0,580$ ($> 0,05$), sehingga hubungan linier antara kedua variabel independen dengan variabel dependen terpenuhi. Grafik scatter plot untuk kedua hubungan juga memperlihatkan pola titik-titik data yang cenderung mengarah ke kanan atas secara konsisten, mengindikasikan adanya hubungan positif dan terpenuhinya asumsi linearitas.

Uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser menunjukkan nilai p untuk variabel Motivasi Kerja sebesar 0,297 dan untuk variabel Kepemimpinan sebesar 0,161, keduanya di atas 0,05, sehingga tidak ditemukan bukti heteroskedastisitas dalam model regresi. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF sebesar 4,80 (< 10) dan nilai Toleransi sebesar 0,208 ($> 0,10$) untuk kedua variabel independen, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas yang signifikan antar variabel independen dalam model.

Hasil Uji Hipotesis

Uji F Simultan. Hasil uji F simultan menunjukkan nilai $F = 824,54$; $R = 0,967$; $R^2 = 0,934$; dengan $p < 0,001$. Nilai p yang jauh di bawah taraf nyata (α) 0,05 mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan pada PT. X Madiun. Nilai $R = 0,967$ menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara kedua variabel independen dengan variabel dependen, sehingga hipotesis mayor diterima.

Uji Korelasi Pearson. Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa motivasi kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi $r = 0,921$ ($p < 0,001$). Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, semakin optimal pula kinerja yang dicapai. Kepemimpinan juga berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi $r = 0,953$ ($p < 0,001$), menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan, semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan. Kedua koefisien korelasi tersebut termasuk dalam kategori hubungan yang sangat kuat. Berdasarkan hasil ini, hipotesis minor pertama dan kedua keduanya diterima.

Sumbangan Efektif. Perhitungan sumbangan efektif dilakukan menggunakan pendekatan Sumbangan Relatif (SR) yang diperoleh dari perkalian koefisien Beta (β) dengan koefisien korelasi (r), dinormalisasi terhadap total kontribusi, dan dikalikan dengan nilai R Square. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 8,4% terhadap

kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan memberikan sumbangan efektif sebesar 9,1%. Secara bersama-sama, kedua variabel menjelaskan 17,5% varians kinerja karyawan. Ini berarti masih terdapat 82,5% varians kinerja karyawan yang dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini, seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kompensasi.

Analisis Stepwise. Analisis stepwise digunakan untuk mengidentifikasi aspek motivasi kerja dan kepemimpinan yang memiliki sumbangan paling kuat terhadap kinerja karyawan. Aspek dimasukkan ke dalam model secara bertahap berdasarkan kontribusinya, dari yang terendah hingga yang tertinggi. Berdasarkan hasil analisis, aspek Stimulasi Intelektual (AK3) memiliki sumbangan terendah dengan nilai $R = 0,893$ ($p < 0,001$). Selanjutnya aspek Pengaruh Idealisme (AK1) dengan $R = 0,934$ ($p < 0,001$), Motivasi Inspirasional (AK2) dengan $R = 0,953$ ($p < 0,001$), Aktualisasi Diri (AMK5) dengan $R = 0,959$ ($p = 0,047$), Konsiderasi Individual (AK4) dengan $R = 0,962$ ($p = 0,001$), Kebutuhan Sosial (AMK3) dengan $R = 0,965$ ($p = 0,002$), dan aspek yang memiliki sumbangan paling dominan adalah Kebutuhan Penghargaan (AMK4) dengan nilai $R = 0,967$ ($p = 0,025$). Hasil ini menunjukkan bahwa kebutuhan karyawan untuk mendapatkan pengakuan atas pencapaian kerja dan kesempatan pengembangan karir merupakan aspek yang paling kuat hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan di PT. X Madiun.

Kategorisasi Variabel. Berdasarkan kategorisasi menggunakan nilai rata-rata hipotetis dan standar deviasi hipotetis, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki tingkat motivasi kerja yang sangat tinggi (47,1%) dan tinggi (24,4%), dengan hanya 16,8% yang berada pada kategori sangat rendah. Untuk variabel kepemimpinan, sebagian besar responden berada pada kategori tinggi (40,3%) dan sangat tinggi (31,9%), sedangkan sisanya terdistribusi pada kategori sedang (10,1%), rendah (9,2%), dan sangat rendah (8,4%). Sementara itu, untuk variabel kinerja karyawan, mayoritas responden berada pada kategori sangat tinggi (40,3%) dan tinggi (35,3%), dengan sebagian kecil pada kategori rendah dan sangat rendah (masing-masing 9,2%). Secara keseluruhan, ketiga variabel menunjukkan kecenderungan skor yang tergolong tinggi hingga sangat tinggi, namun keberadaan responden pada kategori rendah dan sangat rendah menjadi perhatian yang perlu ditindaklanjuti oleh perusahaan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan secara simultan berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan pada PT. X Madiun ($F = 824,54$; $R = 0,967$; $p < 0,001$). Temuan ini mengkonfirmasi bahwa kedua variabel tersebut memiliki peran yang saling melengkapi dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Motivasi kerja berfungsi sebagai dorongan internal dan eksternal yang menumbuhkan semangat, komitmen, serta keinginan karyawan untuk bekerja secara optimal, sedangkan kepemimpinan berperan dalam memberikan arah, bimbingan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan potensi karyawan. Pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mengarahkan, tetapi juga memotivasi, menginspirasi, dan memahami kebutuhan karyawan, sehingga tercipta sinergi yang mendorong peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian tujuan organisasi secara lebih efisien.

Hubungan positif dan signifikan motivasi kerja dengan kinerja karyawan ($r = 0,921$; $p < 0,001$) konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu. Penelitian Nurhalizah dan Oktiani (2024) menemukan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana peningkatan motivasi akan diikuti oleh peningkatan hasil kerja secara optimal. Danial et al. (2024) juga menunjukkan bahwa semakin tinggi dorongan kerja yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan konsep hierarki kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan, baik secara finansial maupun non-finansial, akan mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Ketika karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi, baik kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, maupun aktualisasi diri, mereka cenderung lebih disiplin, proaktif, bertanggung jawab, dan mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih efektif dan sesuai dengan tujuan organisasi (Gloria et al., 2025).

Hubungan positif dan signifikan kepemimpinan dengan kinerja karyawan ($r = 0,953$; $p < 0,001$) juga sejalan dengan temuan berbagai penelitian. Aryanti dan Sularmi (2025) mencatat adanya hubungan yang bermanfaat dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Dwinanda (2025) menyoroti bahwa kepemimpinan berkorelasi positif dan signifikan dengan kinerja karyawan, menekankan dampak penting yang dimiliki pemimpin dalam meningkatkan produktivitas. Dyastita dan Rustamaji (2024) juga menemukan bahwa semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan, semakin baik kinerja yang dicapai. Hasil ini konsisten dengan teori kepemimpinan transformasional yang menyoroti peran penting pemimpin dalam membentuk tindakan dan efektivitas anggota tim melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Dalam konteks PT. X Madiun, pemimpin yang memberikan dorongan, bimbingan yang jelas, dan dukungan emosional terbukti berkontribusi pada peningkatan semangat kerja karyawan yang berujung pada peningkatan kinerja.

Hasil analisis stepwise memperlihatkan bahwa Kebutuhan Penghargaan (AMK4) merupakan aspek yang memiliki hubungan paling dominan dengan kinerja karyawan ($R = 0,967$). Hal ini mengindikasikan bahwa pengakuan atas pencapaian kerja, kesempatan pengembangan karir, serta prestasi pribadi merupakan motivator terkuat yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal di PT. X Madiun. Temuan ini sejalan dengan teori Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan akan penghargaan, ketika telah terpenuhi, mendorong individu untuk bekerja lebih keras dalam mencapai potensi penuhnya. Sebaliknya, aspek kepemimpinan seperti Stimulasi Intelektual, Pengaruh Idealisme, dan Motivasi Inspirasional menunjukkan sumbangan yang relatif lebih rendah dibandingkan aspek lainnya, meskipun ketiganya tetap berhubungan signifikan dengan kinerja. Kondisi ini dapat menjadi perhatian bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan pemimpin dalam mendorong kreativitas, menjadi teladan, dan menginspirasi karyawan agar aspek-aspek kepemimpinan tersebut dapat berfungsi lebih optimal.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, peneliti tidak memiliki akses terhadap dokumentasi data kinerja karyawan dari instansi terkait, sehingga analisis kinerja hanya didasarkan pada data yang diperoleh melalui wawancara dan instrumen penelitian, yang berpotensi mengurangi objektivitas dan akurasi hasil penelitian. Kedua, populasi penelitian hanya mencakup karyawan kantor sehingga karyawan lapangan tidak dilibatkan sebagai responden, yang mengakibatkan gambaran kondisi kinerja, motivasi kerja, dan kepemimpinan di perusahaan menjadi kurang komprehensif dan membatasi generalisasi hasil penelitian kepada seluruh karyawan perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat ditarik tiga kesimpulan utama. Pertama, motivasi kerja dan kepemimpinan secara simultan berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan pada PT. X Madiun ($F = 824,54$; $R = 0,967$; $p < 0,001$), sehingga hipotesis mayor diterima. Kedua, motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan ($r = 0,921$; $p < 0,001$), di mana semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Ketiga, kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan ($r = 0,953$; $p < 0,001$), di mana semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Kepemimpinan memberikan sumbangan efektif yang sedikit lebih besar (9,1%) dibandingkan motivasi kerja (8,4%), dengan Kebutuhan Penghargaan sebagai aspek yang paling dominan berhubungan dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan ini, PT. X Madiun disarankan untuk memperkuat sistem penghargaan dan pengakuan atas pencapaian kerja, menyediakan kesempatan pengembangan diri seperti pelatihan, seminar, dan promosi jabatan, memberikan arahan kerja yang jelas dengan target yang realistis, serta meningkatkan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, teladan, dan mendorong inovasi melalui program pelatihan kepemimpinan yang terstruktur. Memperkuat

hubungan antarindividu melalui kegiatan kerja tim yang positif juga penting untuk memenuhi kebutuhan sosial karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melibatkan responden yang lebih besar dan beragam termasuk karyawan lapangan, mengakses data kinerja karyawan secara dokumentatif untuk mendukung keakuratan analisis, serta mengeksplorasi variabel lain yang memengaruhi kinerja karyawan seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, stres kerja, kompensasi, dan keseimbangan kehidupan kerja, guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di sektor transportasi.

REFERENSI

- Alam, A. R. N., Nural, & Nurlia. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dua Putra Mario Pratama. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 6(1), 49–55.
- Andriani, S., Mulyadi, D., & Sungkono. (2024). Analisis Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Karawang. *Jurnal Sains Student Research*, 2(4), 730–739.
- Anggariani, N. M. D., Wimba, I. G. A., & Mahayasa, I. G. A. (2024). Analisis Terhadap Faktor Berpengaruh Pada Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Pada Ubud Raya Resort). *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, 6(1), 40–55. <https://doi.org/10.22225/wmbj.6.1.2024.40-55>
- Aryanti, E., & Sularmi, L. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Focus Glowindo Tangerang. *Jurnal PERKUSI: Pemasaran, Keuangan dan Sumber Daya Manusia*, 5(3), 785–795.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–333.
- Danial, A., Widjajani, S., & Utomo, A. S. (2024). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. New Paradise Purworejo). *Volatilitas Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(5).
- Dakhi, L. H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. *Smart Goals Jurnal Bisnis Digital Dan Manajemen*, 1(1), 84–100.
- Dwinanda, G. (2025). Keterkaitan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan melalui Motivasi pada PT. Cahaya Cemerlang. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(4), 108–120.
- Dyastita, Z., & Rustamaji, A. C. P. (2024). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Karyawan PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 13(02), 496–509.
- Fitriyah, N., Sukasmono, T., Qomariyah, N., & Fawaid, M. (2023). The Role of Leadership Style and Motivation in Improving Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 203–212. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1750>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspley, A. K., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
- Gloria, P., Firdaus, A., & Sambo, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Federal Internasional Finance Cabang Taman Palem Cengkareng. *Journal MISSY (Management and Business Strategy)*, 6(2), 189–197.
- Halawa, E. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Onohazumba Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(1).
- Harmen, H., Syahreza, D. S., Sitanggang, R. M., Gabrel, K., Situmorang, N. R., Sinurat, N. N., & Marito, R. (2024). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di

- Perusahaan Manufaktur: Sebuah Literature Review. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 12(1), 263–281.
- Haryono, S. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Manajemen: Teori Dan Aplikasi*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasnah, F., & Asyari, D. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit: Systematic Review. *JUKEJ: Jurnal Kesehatan Jompa*, 1(1), 89–97.
- Hermawan, I., Idris, M., & Choiriyah, C. (2022). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sumsel Babel Cabang Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran dan SDM*, 3(4).
- Ilham, M. Q. (2025). Determinasi Kinerja Operasional Perusahaan: Pengaruh Pengetahuan Karyawan, Produktivitas, dan Strategi Bisnis. *Dinasti Accounting Review*, 2(4), 156–165.
- Irawan, H., Ayu, I. W., Nurwahidah, S., & Darmanto. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Kajian Teknologi & Lingkungan*, 7(2), 280–286.
- Januar, M. R., & Murniyati. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (PERSERO). *Jurnal Manajemen Ekonomi Akuntansi*, 2(1), 189–194.
- Komala, D. Y. P. (2023). Gaya Kepemimpinan Transformasional Untuk Pengembangan Pendidikan Karakter. *Jurnal Sosial Teknologi*, 3(11), 905–910.
- Kumar, M. C., Tewal, B., & Roring, F. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Pelestarian Nilai Budaya Provinsi Sulawesi Utara. *Emba*, 9(4), 732–740.
- Maharani, A., Kusardi, D., & Devi, R. M. A. S. (2021). Kinerja Karyawan Dilihat Dari Kepemimpinan, Dukungan Perusahaan Dan Praktik Bekerja Dari Rumah. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 84–97.
- Nugroho, D., Fitria, C., Ramadan, G., Rahayu, R., Aninditya, S., & Annisa, T. Z. N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(3), 144–153.
- Nurhalizah, S., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(3), 197–207.
- Pranogyo, A., & Hendro, J. (2022). Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 7(2).
- Prameswari, S., & Indrawati, M. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Restoran Jade Imperial Surabaya. *JEBS (Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Sosial)*, 2(4), 23–34.
- Purwanto, K., Subandiyah, A. E., Purwanto, M. I., & Basuki. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Edunomika*, 07(01), 1–10.
- Rahman, Ikhwana, H., & Lubis, P. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aplikasi Karya Anak Bangsa Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(2), 71–78.
- Ramadhani, G., & Nurmasari, N. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(3), 886–902.
- Ratnadinigrum, N. A. A., & Takrim, M. (2023). Motivasi Kerja Menurut Teori Maslow Bagian Staf Manajemen Project Pada PT Putera Instrumenindo. *Jurnal Mahasiswa Bina Insani*, 7(2), 169–178.
- Salianto, Thoibah, B., Sari, D. P., Ayenti, E., & Sofi, M. (2024). Studi Literatur: Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(7), 2605–2609.
- Santoso, J., & Pranogyo, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Instansi Perbankan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 12(3), 281–288.

- Sitepu, I. M., Silalahi, S. P. R., & Jagukguk, T. (2024). Analisis Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja Dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Kereta Api Indonesia Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 10(2), 162–176.
- Solikhah, M., Pradita, D. E., FS, G. I., Aini, N., & Muallimin, M. (2025). Literature Review: Faktor-Faktor Dan Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(3), 40–49.
- Sopiah, & Fahriana, C. (2022). The Influence of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 229–233.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Alfabeta.
- Sulistianingsih, E., Suparti, S., & Ispriyanti, D. (2023). Pemodelan Indeks Pembangunan Manusia di Jawa Tengah Menggunakan Metode Regresi Ridge dan Regresi Stepwise. *Jurnal Gaussian*, 11(3), 468–477.
- Syah, A., Puspitasari, I., Farisi, S., Sari, U., & Indonesia, M. (2025). Kinerja Karyawan: Motivasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(2), 92–105.
- Syahnego, Agrasadya, & Sunarto, A. (2024). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nusa Elang Satria Divisi Security di Jakarta Selatan. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 146–156.
- Syahputra, F. P., Badri, J., Susanti, F., & Ramafina, S. F. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Perindustrian Kota Padang. *JURNAL ECONOMINA*, 2(5), 1075–1087.
- Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(1), 164–177.
- Utami, A. M., Istiatin, & Mursito, B. (2022). Motivasi, komitmen kerja dan penghargaan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 14(3), 632–638.
- Yolanda, P., Widiani, H., & Sari, E. (2022). Kinerja Karyawan: Faktor-Faktor yang Memengaruhi Employee Performance. *Jurnal Diversita*, 8(2), 148–157.
- Zin, E. M., Wildana, S. N., & Anshori, M. I. (2023). Studi Literatur: Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja. *Journal of Management and Social Sciences (JMSS)*, 1(3), 208–231.