

Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bp Batam Dengan Mediasi Motivasi, Kepuasan & Efikasi

Leadership Style Analysis On Bp Batam Employee Performance With Mediation Of Motivation, Satisfaction, And Efficacy

Ratih Anggraini¹⁾ Anton Wijaya Kusuma²⁾ Agustinus Setyawan³⁾

¹⁾Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas International Batam, Pulau Batam, Indonesia

Diajukan 7 Februari 2026 / Disetujui 6 September 2026

Abstrak

Kepemimpinan yang efektif berperan dalam mendorong motivasi pegawai, yang berdampak positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Studi ini menekankan bahwa kondusifitas budaya organisasi terbentuk melalui praktik kepemimpinan yang turut meningkatkan loyalitas dan kepuasan pegawai. Selain itu, efikasi diri berperan penting dalam keterlibatan dalam kinerja pegawai, karena mereka yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung menghadapi tantangan dengan percaya diri. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang tepat penting untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang produktif. Studi ini menyelidiki dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dimediasi oleh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan efikasi diri. Studi kuantitatif ini melibatkan 372 responden di lingkungan Unit Kerja BP Batam melalui penyebaran indikator eksogen yang di susun dalam bentuk pertanyaan. Data dikompilasi dalam format *Excel* atau *CSV* dan diolah menggunakan *SmartPLS* untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan secara sistematis. Hasil studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kaitan positif dan berarti dengan motivasi kerja, kepuasan kerja, efikasi diri, dan kinerja. Kepuasan kerja dan efikasi diri terbukti menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja, sedangkan motivasi kerja tidak menunjukkan dampak signifikan terhadap kinerja maupun sebagai mediator. Secara umum, gaya kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai BP Batam, terutama melalui kepuasan kerja dan efikasi diri.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan, Efikasi, Kinerja.

Abstract

Effective leadership plays an important role in encouraging employee motivation, which contributes to better performance and job satisfaction. This study highlights that a conducive organizational environment can be shaped through leadership practices that strengthen employee loyalty and satisfaction. In addition, self-efficacy plays an important role in employee performance, as individuals with higher self-efficacy tend to face challenges with greater confidence. Overall, an appropriate leadership style is essential for creating a productive work environment. This study examines the effect of leadership style on employee performance, with work motivation, job satisfaction, and self-efficacy as mediating variables. This quantitative study involved 372 respondents from work units at BP Batam using a structured questionnaire. The collected data were compiled in *Excel* or *CSV* format and analyzed using *SmartPLS* to ensure the validity and reliability of the findings. The results show that leadership style has a positive and significant effect on work motivation, job satisfaction, self-efficacy, and employee performance. Job satisfaction and self-efficacy mediate the relationship between leadership style and performance, while work motivation has no significant effect on performance or as a mediator. Overall, leadership style plays an important role in improving employee performance, particularly through job satisfaction and self-efficacy.

Keywords: Leadership Style, Motivation, Satisfaction, Efficacy, Performance.

*Korespondensi Penulis:

E-mail: ratih@uib.ac.id

Pendahuluan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja individu dan organisasi (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023). Dalam lingkungan kerja yang dinamis, seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab untuk mengarahkan tim, tetapi juga berperan sebagai motivator, pengambil keputusan, dan penjaga stabilitas organisasi (Bonini et al., 2024). Menurut penelitian (Montano et al., 2023) gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat berdampak signifikan terhadap motivasi kerja (*work motivation*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan efikasi diri (*self-efficacy*) pegawai, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja (*work performance*) secara keseluruhan.

Penurunan kinerja pegawai pemerintahan sering disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang tidak efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Hameduddin & Engbers, 2022). Pemimpin yang cenderung otoriter atau tidak terbuka terhadap aspirasi bawahannya serta kurang memberi apresiasi dapat mengurangi motivasi pegawai (Pizzolitto et al., 2023). Menurut penelitian (Pirrotta et al., 2024) bahwa komunikasi yang buruk dan kurangnya arahan membuat pegawai merasa terabaikan, menurunkan produktivitas dan kualitas kinerja. Jika tidak ditangani, hal ini dapat meningkatkan *turnover* pegawai dan merusak kepercayaan publik (Artopo & Wahyuni, 2024).

“Badan Pengusahaan (BP) Batam merupakan instansi pemerintah pusat yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2007” untuk melaksanakan pengelolaan, pengembangan, dan pembangunan kawasan sesuai fungsi strategisnya. BP Batam wajib menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) setiap tahun sebagaimana diamanatkan Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 2014 serta “Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)”. Dalam operasionalnya, BP Batam memiliki 24 unit kerja yang terdiri atas 11 Badan Usaha sebagai penghasil Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan 13 unit kerja pendukung, dengan total pegawai mencapai 2.338 orang per 31 Desember 2022, meliputi 1.472 ASN penugasan kementerian, 2.009 pegawai tetap non-ASN, dan 329 pegawai kontrak (P2K).

Sehubungan dengan besarnya jumlah pegawai yang ada, menjadi tantangan tersendiri bagi pengelolaan sumber daya manusia BP Batam dalam menjaga keberlanjutan organisasi dimasa depan yang cukup berubah-ubah mengikuti arah kebijakan politik maka terkait pengawasan kinerja pegawai meskipun pengelolaan SDM sudah menggunakan sistem merit dan sudah pernah dilakukan *assessment* pegawai dari pejabat hingga bawahan yang dibantu oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) itupun belum cukup dapat membantu secara keseluruhan dalam pengembangan kinerja pegawai. Sehingga dalam penelitian ini diharapkan gaya kepemimpinan dapat berperan aktif dalam mewujudkan kinerja pegawai yang baik tentunya dengan dimediasi oleh motivasi kerja (*work motivation*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan efikasi diri (*self-efficacy*).

Penelitian oleh (Hafidzi et al., 2023) mendefinisikan *Leadership Style* (LS) merupakan suatu kemampuan seseorang pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersikap fleksibel terhadap tingkat kemampuan bawahan dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang baik memungkinkan seorang pemimpin untuk memberikan bimbingan, dorongan, dan motivasi kepada semua anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Apabila proses interaksi ini berlangsung dengan baik, pemimpin tersebut dapat menciptakan kepuasan kerja yang tinggi serta sekaligus meningkatkan kinerja pegawainya (Pratama, 2022).

Pendapat dari (Erni et al., 2022) bahwa *Work Motivation* (WM) tidak hanya muncul dari nilai-nilai materi yang bisa dipenuhi saja, melainkan ketika motivasi juga berkaitan dengan keinginan untuk menemukan kepuasan batin, seperti kepuasan kerja, penghargaan, suasana kerja yang baik serta segala hal yang dapat memuaskan keinginan untuk berkembang, baik melalui peluang kerja maupun pengembangan diri. Hasil penelitian (Jarkovská & Jarkovská, 2024) menunjukkan bahwa cara paling efektif untuk meningkatkan motivasi baik dari segi kinerja, kepuasan, maupun komitmen terhadap organisasi adalah dengan menginternalisasi motivasi ekstrinsik melalui nilai-nilai pribadi yang dirasakan, oleh karena itu, teknik pengembangan diri seperti bermain peran, dan pembelajaran berbasis simulasi sangat dianjurkan sehingga dapat menstimulasi pengembangan diri, meningkatkan minat pribadi pegawai, termasuk pertumbuhan karir dan aktualisasi diri.

Hasil penelitian (Waworuntu et al., 2022) *Job Satisfaction* (JS) adalah suatu perasaan positif atau negatif yang dimiliki oleh seorang individu terhadap pekerjaan yang dijalani. Secara umum, kepuasan kerja

dapat didefinisikan sebagai tingkat perasaan senang atau puas seseorang terkait dengan berbagai aspek pekerjaan mereka, baik itu tugas, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, gaji, maupun kesempatan pengembangan karier. Studi oleh (Gazi et al., 2024) bahwa kepuasan kerja merupakan perilaku kerja penting yang dapat mempengaruhi kinerja. Studi ini juga mengindikasikan faktor-faktor hubungan pekerjaan yang lebih mempengaruhi kinerja dari pada sifat-sifat pribadi. Selain itu pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi serta meningkatkan kinerja lebih tinggi. Sehingga Hal ini juga dapat digunakan untuk mengevaluasi perlakuan terhadap pegawai dan bagaimana kepuasan kerja mempengaruhi perilaku untuk memandu keputusan dan inisiatif organisasi.

Self-Efficacy (SE) didefinisikan (Husnul Khotimah et al., 2024) sebagai keyakinan individu pada kemampuan mereka untuk melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Penelitian ini menunjukkan pegawai dengan efikasi diri yang kuat lebih cenderung terlibat terus-menerus dengan tugas-tugas pekerjaan dan dapat menghadapi tantangan dengan percaya diri. Sebaliknya, efikasi diri yang rendah dapat menyebabkan perilaku penghindaran tugas dan peningkatan penundaan pekerjaan. Menurut penelitian (Agustin Kusumaningrum, 2024) menunjukan efikasi diri merupakan konsep penting dalam psikologi, mengacu pada keyakinan individu pada kemampuan mereka untuk berhasil dalam situasi tertentu atau menyelesaikan tugas yang diberikan. Ini memainkan peran penting dalam motivasi kerja dan keberlanjutan organisasi serta mempengaruhi bagaimana individu mendekati tantangan dan bertahan dalam menghadapi kesulitan.

Work Performance (WP) didefinisikan (Ni Kadek Ani Widiani et al., 2023) sebagai pencapaian atau pencapaian yang terkait dengan pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada seorang pegawai. Ini mencerminkan seberapa baik seorang individu memenuhi harapan dan persyaratan peran mereka dalam organisasi. Studi dari (Rózsa et al., 2023) menggambarkan empat tema penelitian penting yang berkaitan dengan *work performance*, khususnya efek keterlibatan kerja, kontribusi kerja terhadap peningkatan kebermaknaan pekerjaan, kerajinan pekerjaan sebagai penentu otonomi pegawai, dan pengaruh kepemimpinan dan dukungan manajerial pada perilaku yang terkait dengan kinerja pekerjaan.

Secara teoritis, penelitian ini menggunakan beberapa sudut pandang untuk menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. *Social Exchange Theory* dijelaskan (Ahmad et al., 2023) bahwa hubungan yang baik antara pemimpin dan pegawai dapat membentuk sikap positif dalam bekerja (Ahmad et al., 2023). *Self-Determination Theory* menekankan bahwa dukungan dan arahan pemimpin dapat mendorong motivasi pegawai (Ryan & Deci, 2000). Studi (Egele et al., 2025) bahwa *Social Cognitive Theory* menjelaskan pentingnya keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan *Path-Goal Theory* menempatkan pemimpin sebagai pihak yang memberikan arahan dan dukungan agar pegawai dapat mencapai tujuan kerja (Bans-Akutey, 2021). Keempat perspektif tersebut digunakan sebagai dasar untuk memahami hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja, kepuasan kerja, efikasi diri, dan performa kinerja.

Sejumlah penelitian pada sektor publik menunjukan kecenderungan hubungan yang positif antara kepemimpinan, motivasi kerja dengan kinerja seperti pada penelitian (Hameduddin & Engbers, 2022) serta didukung temuan empiris (Kuntadi et al., 2023) dengan hasil temuan positif dan signifikan, selain itu juga penelitian (Yusuf Iis et al., 2022) bahwa motivasi kerja menjadi peran mediasi yang positif terhadap kinerja, sedangkan penelitian (Artopo & Wahyuni, 2024) kepuasan diri merupakan hal yang sangat penting terhadap kinerja pegawai dalam organisasi pemerintahan. Dengan demikian penelitian yang mengintegrasikan motivasi, kepuasan, dan efikasi secara simultan sebagai mediator terhadap hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pada sektor publik masih terbatas, oleh karena itu hal tersebut menjadi dasar penelitian ini untuk menguji ketiga variabel dalam konteks obyek sektor publik, khususnya di BP Batam.

Berdasarkan kondisi tersebut, permasalahan penelitian ini belum diketahui secara jelas bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan BP Batam, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja, kepuasan kerja, dan efikasi diri. Oleh karena itu, diperlukan pengujian empiris untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai serta peran ketiga variabel tersebut sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Metode Penelitian

Studi ini menggunakan paradigma positivisme dengan pendekatan kuantitatif (Maksimović & Evtimov, 2023). Pendekatan ini digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel berdasarkan data empiris yang diperoleh dari responden dan dianalisis secara statistik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja, kepuasan kerja, dan efikasi diri sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini dilakukan pada unit kerja yang terdapat di Badan Pengusahaan (BP) Batam. Populasi penelitian terdiri atas 2.338 pegawai di lingkungan BP Batam. Penentuan jumlah sampel menggunakan *Sample Size Calculator Raosoft* dan menghasilkan sampel sebanyak 372 pegawai. Pengambilan responden dilakukan dengan teknik *non-probability sampling* melalui pendekatan *convenience sampling*, yaitu penyebaran kuesioner kepada pegawai BP Batam yang dapat dijangkau dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian hingga jumlah responden terpenuhi.

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 3. Analisis dilakukan melalui evaluasi *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi *inner model* untuk menilai hubungan antarvariabel dalam model struktural. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai koefisien jalur, t-statistic, dan p-value. Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui peran motivasi kerja, kepuasan kerja, dan efikasi diri dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan performa kinerja.

Hasil penyebaran kuesioner mengkonfirmasi bahwa pegawai BP Batam yang mengisi kuesioner paling banyak pada usia 36 s.d 40 tahun atau mencapai 27,7% dari jumlah total sampel 372, dengan komposisi usia relatif produktif ini mencerminkan tenaga kerja yang matang secara pengalaman dan berpotensi adaptif terhadap perubahan organisasi di BP Batam. Apabila dilihat dari kualitas pegawai BP Batam sebagian besar didominasi lulusan S1 dengan presentase 65,9%. Tentunya data pendidikan ini menjadi gambaran umum terhadap potensi sumber daya manusia yang baik untuk mendukung pengembangan organisasi secara intelektual dan profesional di lingkungan BP Batam kedepanya.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teoritis pada pendahuluan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: *Leadership Style* sangat berpengaruh positif terhadap lingkup *Work Motivation*

Suatu bentuk gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi kerja bila seorang pemimpin dapat mengajak pegawainya untuk berkomunikasi dengan baik dan terus memotivasi mereka untuk bekerja (D. K. A. Putri & Hartono, 2023). Hasil penelitian oleh (Ouyang et al., 2022) gaya kepemimpinan harus memiliki kemampuan untuk mengharmonisasikan ketegangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Pendekatan ini menciptakan efek sinergis yang saling melengkapi dan merangsang kedua jenis motivasi tersebut secara bersamaan. Dengan demikian, pengaruh gaya kepemimpinan tidak hanya didorong oleh hasrat yang kuat untuk bekerja karena daya tarik intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor eksternal, seperti imbalan finansial, penghargaan, dan pengakuan, yang sangat berkaitan dengan hasil yang diberikan.

Gaya kepemimpinan harus memiliki kemampuan untuk secara efektif mengintegrasikan inisiatif manajemen yang tampak bertolak belakang, sehingga mampu mempengaruhi motivasi kerja pegawai dan mendorong munculnya perilaku inovatif pegawai (Luo et al., 2023). Temuan yang dilakukan (Kuntadi et al., 2023) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja juga terbukti signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan itu berfungsi sebagai pendorong yang kuat untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi di kalangan pegawai.

H2: *Leadership Style* sangat berpengaruh positif terhadap lingkup *Job Satisfaction*.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Secara sederhana, kemampuan kepemimpinan seseorang dapat mempengaruhi dan mengarahkan kelompok untuk mencapai tujuan bersama, menuju visi yang diharapkan dan mencapai berbagai sasaran yang telah diharapkan (Qomariah et al., 2022). Diperkuat dengan hasil penelitian oleh (Megawaty et al., 2022) bahwa perilaku seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing pegawainya akan mudah melaksanakan tugas pokok secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga pegawai tersebut dapat bekerja dengan optimal.

Pendapat penelitian dari (Nassani et al., 2024) keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga mereka cenderung lebih loyal terhadap organisasi. Kepuasan ini biasanya juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung kebutuhan pegawai, yang sering kali tercermin dalam praktik gaya kepemimpinan. Hasil dari penelitian (Aheruddin et al., 2024) didapati hubungan gaya kepemimpinan sangat berpengaruh positif yang ditandai dengan korelasi yang sangat signifikan.

H3: *Leadership Style* sangat berpengaruh positif terhadap lingkup *Self Efficacy*.

Gaya Kepemimpinan dan efikasi diri memiliki hubungan holistik yang erat, bagaimana gaya pemimpin itu mendorong pegawai mereka dengan memberikan imbalan dan insentif eksternal, yang sejalan dengan konsep efikasi diri (Kyaw & Soe, 2024). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Podder & Saha, 2024) bahwa perilaku pemimpin berupaya untuk mengkomunikasikan lingkungan kerja sehat, mendorong konsep kesadaran diri dan pengembangan individu pegawai, serta memberikan dampak positif terhadap sikap mereka, meningkatkan rasa percaya diri, kepercayaan, dan tingkat keterlibatan dalam pekerjaan.

Penerapan gaya kepemimpinan tersebut sangat mempengaruhi psikologis pegawai, memotivasi mereka untuk bersikap proaktif, berkontribusi pada peningkatan kompetensi karir, dan melayani kepemimpinan yang berperan dalam membangun efikasi diri (Samo et al., 2024). Kesimpulan yang didapat dari penelitian (Ngo et al., 2022) gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi positif dan signifikan terhadap efikasi diri.

H4: *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap lingkup *Work Performance*.

Hasil penelitian yang dilakukan (D. K. A. Putri & Hartono, 2023) lingkup atau suasana lingkungan kerja yang memenuhi hasrat kebutuhan dalam maupun luar diri pegawai sehingga menghasilkan motivasi kerja yang berkelanjutan dari sisi produktivitas pegawai itu sendiri. Dampak dari pegawai yang memiliki motivasi biasanya akan cenderung berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi, berusaha keras, serta tahan menghadapi tantangan, yang semuanya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja secara umum (Kuntadi et al., 2023).

Motivasi kerja merupakan faktor pendorong yang sangat penting dalam mencapai tingkat kinerja yang optimal. Tanpa motivasi, pegawai cenderung tidak dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik, karena tidak ada dorongan yang berasal dari dalam diri mereka sendiri (Megawaty et al., 2022). Hasil hypothesis statement (Yusuf Iis et al., 2022) menunjukkan bahwa motivasi kinerja sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H5: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap lingkup *Work Performance*.

Kepuasan kerja seorang pegawai sering kali berhubungan erat dengan kinerja mereka. Pegawai yang merasakan kepuasan kerja dalam pekerjaannya cenderung menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan arahan yang diberikan serta mereka lebih mungkin untuk melaksanakan tugas sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja (Qomariah Lusiyati Ni Nyoman Putu Martini Nursaid, 2022a). Untuk memahami peran kepuasan kerja dan kinerja dengan baik, secara umum perlu memfokuskan perhatian pada pemeriksaan emosi positif saat mengukur kepuasan kerja, serta pentingnya menilai cakupan kinerja yang lebih luas, seperti kinerja kontekstual. Dengan demikian, penerapan pengganti evaluasi dapat berfokus pada aspek-aspek tertentu dari kepuasan kerja bukan hanya bersifat evaluasi global saja (Cao et al., 2024).

Pegawai yang mencurahkan seluruh usaha mereka di tempat kerja akan berperan penting dalam membangun tingkat komitmen pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Ketika pegawai merasakan kebahagiaan dalam kehidupan mereka di organisasi, maka akan memperkuat

komitmen mereka, yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja mereka (Megawati et al., 2022). Hasil dari hipotesis oleh (Hajiali et al., 2022) didapati hubungan positif dan signifikan yang mana dijelaskan bahwa kepuasan kerja yang diharapkan dapat terwujud, termasuk keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang menarik, menikmati tantangan di tempat kerja, merasa bangga dengan prestasi yang diraih, memperoleh kompensasi yang setimpal, serta memiliki kesempatan untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.

H6: *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap lingkup *Work Performance*.

Pengembangan efikasi diri pegawai sangat bergantung pada adanya hubungan kerja yang manusiawi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang humanis dan kondusif maka dapat meningkatkan efikasi diri pegawai. Meskipun pegawai memiliki keyakinan pada kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas, lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti adanya birokrasi yang ketat, dapat menghambat pengembangan efikasi diri tersebut dan akhirnya menghalangi kinerja yang optimal (Abun et al., 2021).

Keyakinan pada kemampuan diri memainkan peranan penting dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan, serta memungkinkan mereka melaksanakan tugas-tugas dengan lebih baik. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk menyadari signifikansi yang menciptakan budaya mendukung pegawai dalam mengembangkan efikasi diri mereka. Keberhasilan ini tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga secara langsung berkontribusi pada kesuksesan keseluruhan perusahaan (Hadi, 2023).

Ketidakhadiran pegawai dapat menjadi cerminan dari kurangnya antusiasme dan motivasi di lingkungan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada ketidakmampuan untuk menjalankan tugas. Rendahnya efikasi diri pegawai dapat mengakibatkan penurunan kepercayaan diri dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan mereka (Lusiferina Amalia Utami et al., 2023). Dalam hasil penelitian oleh (Ahmed et al., 2022) bahwa hubungan langsung antara efikasi diri dengan kinerja pegawai sangat positif dan signifikan, sehingga ketika efikasi diri meningkat, para pekerja cenderung bekerja lebih keras, menunjukkan tekad yang lebih kuat, serta menguatkan komitmen mereka terhadap tugas yang diemban.

H7: *Leadership Style* berpengaruh langsung dan signifikan pada lingkup *Work Performance*.

Hasil penelitian (Qomariah Lusiyati Ni Nyoman Putu Martini Nursaid, 2022b) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang memberikan teladan baik dapat meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan tempat kerjanya, maka dari itu seorang pemimpin harus mampu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya, sehingga akan memberikan dampak ke pegawai untuk meniru perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin mereka. Diperkuat oleh (Megawati et al., 2022) pemimpin perlu aktif berpartisipasi, memberikan bimbingan secara langsung, dan mengelola tim mereka dengan efektif, terutama untuk pegawai yang memiliki pengetahuan kerja yang terbatas, sehingga gaya kepemimpinan ini dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai di masa depan.

Partisipasi aktif pimpinan dalam proses pengambilan keputusan memberikan ruang bagi pegawai untuk mengambil inisiatif demi pertumbuhan dan pencapaian yang lebih baik serta pegawai diberikan otonomi penuh untuk menjalankan tugas mereka tanpa adanya campur tangan dari pihak lain sehingga akan menimbulkan tekad yang kuat untuk peningkatan kinerja pegawai yang optimal (Ahmed et al., 2022). Adapun penelitian tersebut diatas menguatkan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Rabbad et al., 2024).

H8: *Work Motivation* menjadi mediasi antara *Leadership Style* dan *Work Performance*.

Berdasarkan hasil analisis (Virgana & Lapasau, 2024) dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap prestasi kerja. Oleh karena itu, pentingnya menyusun peningkatan kompetensi bagi pegawai guna memperbaiki gaya kepemimpinan. Selain itu, peningkatan aspek lingkungan yang mendukung juga akan berimplikasi pada meningkatnya motivasi dan produktivitas pegawai, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Temuan lain dari (Kuntadi et al., 2023) menegaskan efek gaya kepemimpinan signifikan positif terhadap hasil kerja pegawai. Hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja, serta dampaknya terhadap kinerja pegawai, menyoroti peran kepemimpinan

yang beragam di organisasi. Wawasan ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam untuk menciptakan lingkungan yang saling mendukung satu dengan lainnya sehingga menghasilkan tenaga kerja yang lebih terlibat, termotivasi, dan berkinerja tinggi.

Peningkatan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan peran pegawai. Di antaranya adalah gaya kepemimpinan, kompetensi kerja, kecerdasan emosional, dan motivasi kerja. Semua faktor ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, telah memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja para pegawai (Syamsiah et al., 2024). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja terbukti bersifat mediasi parsial yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya memengaruhi kinerja pegawai secara langsung, tetapi juga berperan secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Idris et al., 2022).

H9: *Job Satisfaction* menjadi mediasi antara *Leadership Style* dan *Work Performance*.

Kepemimpinan adalah salah satu faktor kunci yang dapat meningkatkan kepuasan pegawai dalam bekerja. Seorang pemimpin harus mampu menginspirasi anggota timnya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai dengan penugasan yang diberikan. Selain itu, pemimpin juga perlu memberikan teladan yang baik, yang pada gilirannya akan membentuk lingkungan prestasi kerja yang positif dan produktif (Qomariah Lusiyati Ni Nyoman Putu Martini Nursaid, 2022a). Hal ini diperkuat penelitian dari (Budiono, 2024) bahwa kepemimpinan yang baik berkontribusi pada kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting antara kepemimpinan dan kinerja. Oleh karena itu, aspek ini perlu mendapat perhatian serius dari para pemimpin untuk mencapai hasil organisasi yang optimal.

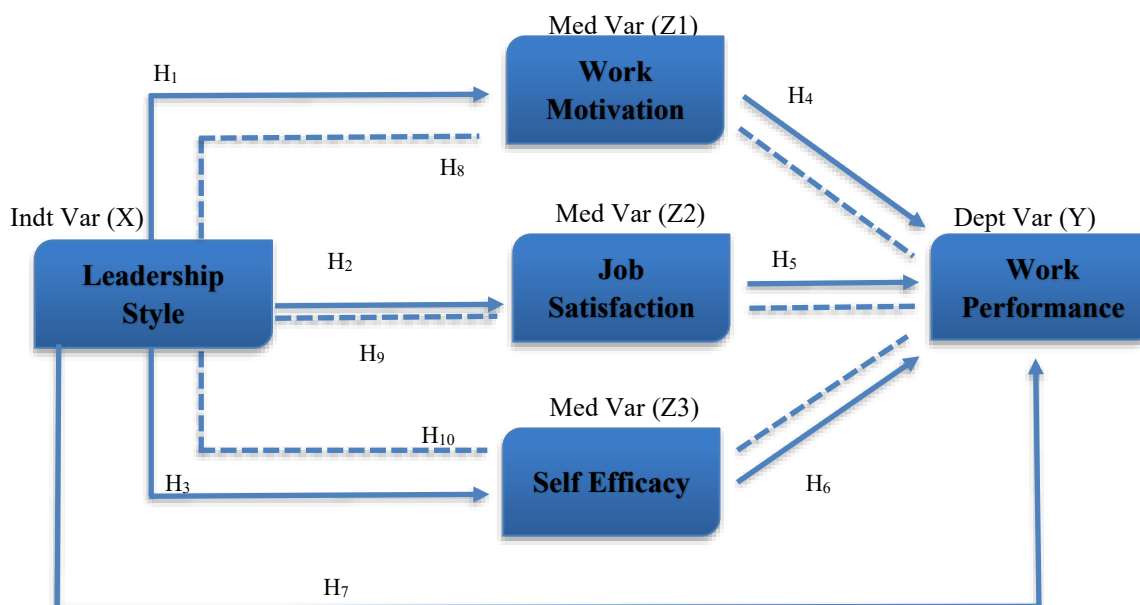
Kepuasan kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin. Dalam gaya kepemimpinan, pemimpin harus memberikan umpan balik atau imbalan sesuai hasil kerja. Ini dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Kenaikan kepuasan kerja, pada gilirannya, akan mendorong pegawai untuk berusaha lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Hutama et al., 2024). Penelitian yang dilakukan (Chi et al., 2023) bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan prestasi kerja. Temuan yang mendukung hipotesis ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung, tetapi juga memiliki dampak tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pekerjaan.

H10: *Self-Efficacy* menjadi mediasi antara *Leadership Style* dan *Work Performance*.

Pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap keyakinan efikasi diri dan kreativitas para pegawai telah terbukti yang pada gilirannya meningkatkan prestasi kerja. Dengan memberdayakan anggota tim dan menanamkan keyakinan pada kemampuan mereka, pemimpin mampu meningkatkan kepercayaan diri serta efektivitas tim dalam menghadapi berbagai tantangan (Ha et al., 2024). Berdasarkan hasil penelitian (Castaneda & Andrés Ramírez, 2023) terungkap bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kedua jenis pengetahuan yang bersifat pribadi dan terstruktur, meskipun pengaruhnya terhadap pengetahuan pribadi jauh lebih signifikan. Selain itu, analisis statistik juga menunjukkan bahwa efikasi diri berperan sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai baik bersifat pribadi maupun terstruktur.

Pemimpin harus membimbing kelompok dalam manajemen dan aturan dengan rasa hormat. Kepercayaan diri pegawai akan tumbuh melalui pengakuan atas keberhasilan, yang memotivasi mereka mencapai tujuan bersama dan meningkatkan kinerja individu diantara pegawai organisasi melalui peningkatan efikasi diri mereka (Kang et al., 2024). Hasil ujicoba hipotesis (Aziz, 2024) efikasi diri berdampak signifikan antara kaitannya gaya kepemimpinan dan prestasi kinerja pegawai yang dimediasi.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Konseptual

Pada gambar kerangka model penelitian menunjukkan variabel independen *Leadership Style* menjadi faktor langsung yang mempengaruhi cukup kuat terhadap variabel dependen *Work Performance*, namun dengan adanya 3 variabel mediasi tersebut diharapkan akan lebih terarah dan positif signifikan dalam keberlanjutan organisasi maupun pengelolaan pegawai kedepannya di lingkungan BP Batam.

Hasil Dan Pembahasan

Deskripsi Responden

Penelitian ini dilakukan pada unit kerja yang terdapat di Badan Pengusahaan (BP) Batam, dengan menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan sebagai variable Independent dengan kinerja pegawai sebagai variable dependent dan menekankan hubungan signifikan melalui motivasi kerja, kepuasan kerja serta efikasi diri sebagai mediasi. Penelitian menggunakan pengumpulan data berupa kuesioner yang merujuk pada *Survey Online Sample Size Calculator Raosoft* dengan hasil sampel 372 pegawai di berbagai latar belakang pendidikan, usia, masa kerja, jabatan dan kisaran pendapatan dari populasi 2.338 pegawai di lingkungan BP Batam. Rincian demografi responden secara lengkap ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rincian Demografi Responden

Informasi		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	259	69,6%
	Wanita	113	30,4%
Usia	25 - 30	64	17,2%
	31 - 35	47	12,9%
	36 - 40	103	27,6%
	41 - 45	86	23,1%
	46 - 50	39	10,5%
	Lebih Dari 50 Tahun	33	8,8%

Pendidikan Terakhir

SMA/SMK	39	10,5%
D III	34	9,1%
D IV	13	3,5%
S1	245	65,9%
S2	38	10,2%
Lainnya	3	1,1%

Masa Kerja

0 - 10 Tahun	93	25,0%
11 - 15 Tahun	155	41,7%
16 – 20 tahun	94	25,3%
Lebih Dari 32 Tahun	30	8,0%

Jabatan Saat Ini

Staf/Pelaksana	301	80,9%
Kepala Seksi/Subbag/Divisi	47	12,6%
Kepala Bidang/Bagian/Divisi	24	6,5%

Penghasilan

Rp5.000.000 - Rp7.000.000	93	25,0%
Rp7.000.000 - Rp15.000.000	199	53,5%
Rp15.000.000 - Rp20.000.000	41	11,0%
Lebih Dari Rp20.000.000	39	10,5%

Sumber : Olah Data, 2025

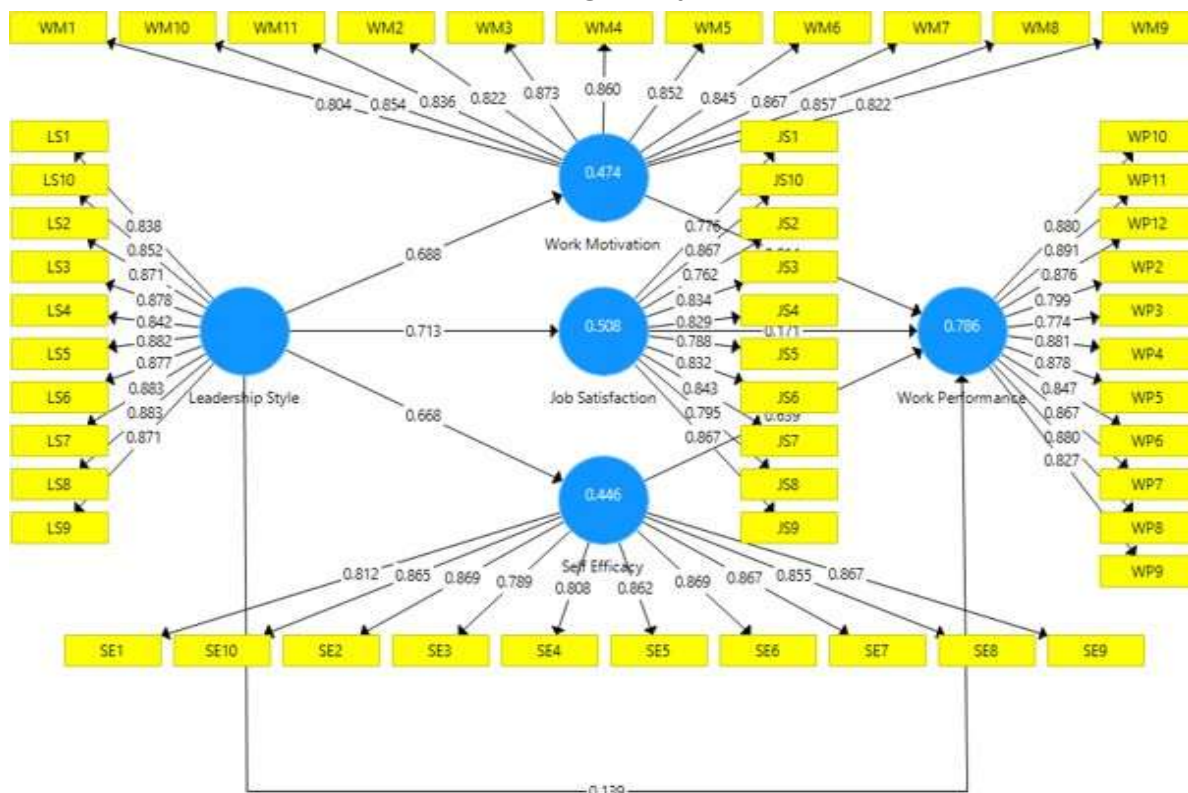
Berdasarkan tabel 1 di atas, bahwa untuk data responden masa kerja, sebagian besar memiliki masa kerja antara 11 s.d 15 tahun, sehingga responden berada pada usia dan masa kerja yang matang secara profesional, namun tetap berpotensi untuk adanya pengembangan jangka panjang. Sebagian besar data responden berpenghasilan antara 7 juta s.d 15 juta, hal ini mencerminkan bahwa dengan penghasilan yang lebih tinggi menunjukkan keterlibatan responden dari jabatan strategis hingga fungsional yang dapat mendukung gambaran organisasi yang hierarkis dan terstruktur.

Hasil penyebaran kuesioner mengkonfirmasi bahwa pegawai BP Batam yang mengisi kuesioner paling banyak pada usia 36 s.d 40 tahun atau mencapai 27,7% dari jumlah total sampel 372, dengan komposisi usia relatif produktif ini mencerminkan tenaga kerja yang matang secara pengalaman dan berpotensi adaptif terhadap perubahan organisasi di BP Batam. Apabila dilihat dari kualitas pegawai BP Batam sebagian besar didominasi lulusan S1 dengan presentase 65,9%. Tentunya data pendidikan ini menjadi gambaran umum terhadap potensi sumber daya manusia yang baik untuk mendukung pengembangan organisasi secara intelektual dan profesional di lingkungan BP Batam kedepanya.

Uji Validitas & Reliabilitas

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menguji sejauh mana keterkaitan indikator- indikator yang digunakan dalam penelitian ini secara valid dan reliabel serta dapat merepresentasikan konstruk variabel eksogen yaitu LS, WM, JB, SE dan WP dengan melalui uji tahapan utama yaitu uji validitas konvergen dan uji reliabilitas. Model pengukuran untuk menguji validitas dapat dilihat pada Gambar 2 dibawah ini.

Gambar 2. Diagram Uji Validitas & Reliabilitas



Hasil pengujian pada Gambar 1 bahwa untuk semua indikator variable LS, WM, JS, SE dan WP dinyatakan valid dan memenuhi syarat hal ini dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang memberikan nilai di atas yang disarankan. Suatu indikator dinyatakan ideal jika nilai *loading factor* atau *outer loading* mencapai $\geq 0,70$, hal ini didukung oleh pernyataan (Hair & Alamer, 2022). Sehingga konstruk variabel telah memadai sesuai dengan uji validitas dan reliabilitas. Rincian hasil validitas dan reliabilitas ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas & Reliabilitas

<i>Leadership Style (X)</i>	LS1	0.826	0.953	0.961	0.753	Valid & Reliabel
	LS3	0.877				
	LS4	0.847				
	LS5	0.886				
	LS6	0.878				
	LS8	0.885				
	LS9	0.881				
	LS10	0.861				
	WM3	0.860				
	WM4	0.868				
<i>Work Motivation (Z1)</i>	WM5	0.865	0.949	0.957	0.737	Valid & Reliabel
	WM6	0.858				
	WM7	0.884				
	WM8	0.862				
	WM9	0.829				
	WM11	0.840				
	JS1	0.776	0.946	0.954	0.673	Valid & Reliabel
<i>Job Satisfaction (Z2)</i>	JS3	0.877				
	JS4	0.847				
	JS5	0.886				
	JS6	0.878				
	JS8	0.885				
	JS9	0.881				
	JS10	0.861				
	WP1	0.826				
	WP2	0.877				
	WP3	0.847				
<i>Work Performance (Z3)</i>	WP4	0.886				
	WP5	0.878				
	WP6	0.885				
	WP7	0.881				
	WP8	0.881				
	WP9	0.861				
	WP10	0.826				
	WP11	0.877				
	WP12	0.847				

	JS2	0.761				
	JS3	0.834				
	JS4	0.829				
	JS5	0.789				
	JS6	0.833				
	JS7	0.843				
	JS8	0.794				
	JS9	0.867				
	JS10	0.867				
<i>Self-Efficacy (Z3)</i>	SE1	0.824				
	SE2	0.876				
	SE3	0.802				
	SE4	0.821				
	SE5	0.876	0.951	0.958	0.718	Valid & Reliabel
	SE6	0.876				
	SE7	0.865				
	SE8	0.835				
	SE10	0.849				
	WP2	0.786				
<i>Work Performance (Y)</i>	WP3	0.793				
	WP6	0.844				
	WP7	0.876				
	WP8	0.893	0.948	0.954	0.680	Valid & Reliabel
	WP9	0.845				
	WP10	0.884				
	WP11	0.884				
	WP12	0.870				

Sumber : Olah Data, 2025

Uji reliabilitas dilakukan dengan memastikan bahwa indikator dalam satu konstruk memiliki konsistensi yang baik. Untuk melihat konsistensi tersebut harus melihat nilai Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR) yang memiliki syarat nilai reliabilitas konstruk keduanya yaitu $\geq 0,70$, sedangkan nilai Average Variance Extracted (AVE) juga melebihi nilai minimum $\geq 0,50$.

Hasil nilai yang disajikan pada tabel diatas menunjukkan rata-rata seluruh konstruk variabel dalam penelitian ini telah sesuai dengan kriteria pengujian konvergensi, hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam masing-masing konstruk memiliki keterkaitan yang kuat serta dinyatakan valid dan reliabel.

Hasil Model dan Hipotesis

Pada bagian ini bertujuan untuk menilai sejauh mana model dapat menjelaskan hubungan kausal (sebab-akibat) antara dua variabel atau lebih sehingga dapat diukur korelasinya antara variabel independen, dependen dan mediasi. Hal ini di dukung pernyataan (Hair et al., 2022) bahwa *Goodness of Fit Model* pada *PLS-SEM* digunakan untuk menguji hubungan struktural antara konstruk dan mendukung eksplorasi serta prediksi terhadap variabel di dalam penelitian. Sehingga evaluasi ini mencerminkan kekuatan prediktif dan ketepatan arah hubungan dari model yang nantinya menjadi tolak ukur uji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Hasil evaluasi kelayakan model ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Model

<i>Variable</i>	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>	<i>Result</i>
<i>Job Satisfaction</i>	0,504	0,503	Moderat
<i>Self-Efficacy</i>	0,428	0,426	Moderat
<i>Work Motivation</i>	0,468	0,466	Moderat
<i>Work Performance</i>	0,756	0,753	Sangat Kuat

Sumber : Olah Data, 2025

Berdasarkan Tabel 3, *Work Performance* memiliki nilai *Adjusted R-Square* tertinggi sebesar 75,3%. Ini menunjukkan bahwa *Leadership Style* selaku variabel independen sangat kuat dalam menjelaskan variabel dependen tersebut, sehingga menjadi faktor utama yang mendorong terciptanya kinerja unggul di lingkungan kerja BP Batam. Tahap selanjutnya pengaruh kontribusi antar variabel ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Hipotesis

<i>Hipotesis</i>	<i>Coefficients</i>	<i>p-Values</i>	<i>Result</i>
H1: <i>LS</i> → <i>WM</i>	0.688	0.000	Diterima
H2: <i>LS</i> → <i>JS</i>	0.713	0.000	Diterima
H3: <i>LS</i> → <i>SE</i>	0.668	0.000	Diterima
H4: <i>WM</i> → <i>WP</i>	0.014	0.792	Tidak diterima
H5: <i>JS</i> → <i>WP</i>	0.171	0.000	Diterima
H6: <i>SE</i> → <i>WP</i>	0.639	0.000	Diterima
H7: <i>LS</i> → <i>WP</i>	0.559	0.000	Diterima
H8: <i>LS</i> → <i>WM</i> → <i>WP</i>	0.010	0.794	Tidak diterima
H9: <i>LS</i> → <i>JS</i> → <i>WP</i>	0.122	0.000	Diterima
H10: <i>LS</i> → <i>SE</i> → <i>WP</i>	0.427	0.000	Diterima

Sumber : Olah Data, 2025

Berdasarkan hasil analisa eksplorasi di atas bahwa tampak kontribusi variabel *Leadership Style* memberikan pengaruh yang sangat besar dan signifikan terhadap variabel *Job Satisfaction*, hal ini menunjukan variabel independen tersebut sangat mempengaruhi bahkan dominan terhadap aspek psikologis pegawai, baik dalam bentuk kepuasan kerja, keyakinan diri maupun motivasi internal pada lingkungan kerja BP Batam. Temuan ini juga terjadi pada studi (Abolnasser et al., 2023) bahwa *Leadership Style* memiliki pengaruh yang sangat besar, sehingga fenomena dalam kontek penelitian ini *Leadership Style* justru berperan lebih besar dan signifikan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai dibandingkan aspek keterlibatan pegawai.

Salah satu temuan yang paling menarik dan ekstrim bahwa kontribusi variabel *Work Motivation* tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap variabel *Work Performance*, kondisi ini secara otomatis berdampak pada hasil pengujian jalur mediasi juga tidak signifikan, temuan yang sama terjadi di penelitian (Pragiwani et al., 2020). Dengan demikian, nilai ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak menjelaskan variansi apapun terhadap kinerja pegawai dalam konteks organisasi yang diteliti.

Pembahasan

H1 diterima, hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan kontribusi sebesar 68,80% dan nilai $p = 0,000$. Temuan ini menegaskan penolakan H_0 dan penerimaan H_1 terdapat pengaruh signifikan. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian (Putri & Hartono, 2023) yang juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Gaya kepemimpinan yang berhasil didasarkan pada pendekatan yang komunikatif, inklusif, dan memberikan pengarahan yang tegas seperti yang diuraikan dalam Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard. Dalam konteks studi ini, pemimpin yang peka terhadap kebutuhan pegawai, menciptakan komunikasi dua arah, serta memberikan kepercayaan dalam proses pengambilan keputusan, berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan budaya organisasi yang positif. Hal ini didukung oleh

(Kuntadi et al., 2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan juga memiliki peranan yang signifikan dalam meningkatkan partisipasi dan semangat kerja, yang selanjutnya membawa dampak positif serta diharapkan dapat menghasilkan keuntungan yang besar terkait kinerja dan efisiensi organisasi.

H2 diterima, hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan sebesar 71,3% terhadap kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi p -value sebesar 0,000. Nilai koefisien ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara kualitas kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dengan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai. Penelitian (Dubey et al., 2023) turut mendukung hasil tersebut karena pengaruh kepemimpinan sangat prediktor dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis tersebut diterima. Selain itu hasil penelitian proposal *Herzberg's Two Factor Theory* oleh (Abdulkhamidova, 2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan menjadi faktor motivator yang kuat seperti pencapaian, pengakuan, dan hubungan interpersonal yang erat, sehingga mampu menjadi sumber kepuasan yang besar di lingkungan kerja tertentu.

Sebagai konsekuensi langsung, temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menyadari memperbaiki mutu kepemimpinan, baik lewat program pelatihan, bimbingan, atau pengembangan keterampilan manajerial, bisa menjadi langkah penting untuk meningkatkan keberlangsungan dan kesetiaan pegawai dengan cara meningkatkan rasa puas mereka terhadap pekerjaan. Penelitian ini (Qomariah Lusiyati Ni Nyoman Putu Martini Nursaid, 2022a) yang menyatakan Kepemimpinan adalah salah satu elemen yang bisa meningkatkan rasa puas pegawai dalam pekerjaan dan meningkatkan kapasitas individu untuk mendorong sebuah tim menuju pencapaian tujuan organisasi.

H3 diterima, hasil pengujian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efikasi diri dengan nilai koefisien sebesar 0.668 dan p -value 0.000. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan tingkat efikasi diri pegawai secara nyata. Sejalan dengan penelitian (Podder & Saha, 2024) adanya keterkaitan yang menguntungkan antar berbagai variabel dan mengungkapkan pengaruh positif sebagai mediasi maka hubungan langsung dengan gaya kepemimpinan terbukti dapat diterima.

Efikasi diri merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, efikasi diri yang tinggi berkontribusi pada motivasi internal, ketangguhan psikologis, dan performa kerja, melalui gaya kepemimpinan sebagai motivator seperti pengakuan, pemberian tanggung jawab dan kesempatan berkembang merupakan elemen penting yang menciptakan kepuasan dan mendorong pertumbuhan pribadi. Dalam penelitiannya (Samo et al., 2024) ditemukan bahwa ketika seorang pemimpin memberikan dukungan secara langsung, maka pegawai akan merasa lebih percaya diri dan mereka mampu menyelesaikan tugas dengan baik.

Pemimpin yang mampu membangun kepercayaan, memberikan tantangan yang terukur, serta menghargai kontribusi individu akan lebih mungkin menciptakan tenaga kerja yang percaya diri dan kompeten. Hal ini ditekankan pada hasil penelitian (Kyaw & Soe, 2024) bahwa gaya kepemimpinan memiliki peranan yang signifikan dalam membangun rasa percaya diri pegawai terhadap kemampuan serta keterampilan, dan pada akhirnya mempengaruhi cara kerja inovatif mereka.

H4 tidak diterima, Hasil uji hipotesis ini menunjukkan bahwa *Work Motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Work Performance*, dengan nilai koefisien sebesar 0.014 dan p -value sebesar 0.792. Nilai p yang jauh di atas ambang batas signifikansi ($\alpha = 0.05$) menunjukkan bahwa secara statistik tidak terdapat cukup bukti untuk menyatakan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan peningkatan kinerja dalam konteks penelitian ini. Temuan ini didukung penelitian (Prabowo & Rachmawati, 2024) bahwa dorongan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap performa pegawai, bahkan cenderung memberikan dampak yang negatif. Selain itu hasil penelitian (Martini et al., 2024) ditemukan bahwa motivasi kerja tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil kerja pegawai, walaupun ada peningkatan dalam motivasi, namun hal itu tidak disertai dengan peningkatan dalam kinerja pegawai.

Dalam memperkuat hasil hipotesis ini, ditemukan penelitian meta analisis (Wang et al., 2024) yang menyimpulkan secara general bahwa konsistensi antara motivasi kerja dengan performa kinerja baik secara kausal maupun moderasi selalu berkontribusi positif dan signifikan. Namun pada hasil temuan empiris dalam

konteks penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan performa kerja. Perbedaan hasil ini, mengindikasikan bahwasanya hubungan antara motivasi kerja dan kinerja tidak bersifat universal akan tetapi ada faktor lain yang sangat mungkin dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya, atau variabel lainnya.

Selain itu, jika mengacu pada *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2000) tidak terpenuhinya kebutuhan dasar psikologis yakni otonomi, kompetensi, dan keterkaitan dapat melemahkan pengaruh motivasi terhadap perilaku kerja aktual. Artinya, meskipun individu secara internal merasa termotivasi, namun dengan lingkungan kerja yang tidak mendukung maka akan menghalangi realisasi motivasi tersebut terhadap pengukuran peningkatan kinerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya membantah klaim generalisasi dari studi meta analisis sebelumnya, tetapi juga memberikan kontribusi penting dalam memperluas pemahaman mengenai variabilitas pengaruh motivasi terhadap kinerja di berbagai konteks. Temuan ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan faktor kontekstual dan struktural dalam merancang strategi peningkatan kinerja berbasis motivasi. Didukung dengan penelitian (Lee et al., 2022) bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik menjadi faktor pengaruh positif lainnya terhadap kinerja.

H5 diterima, hasil ini diperkuat dengan temuan (Cao et al., 2024) bahwa sikap pegawai, dalam hal ini kepuasan kerja, serta motivasi yang dimiliki terhadap pekerjaan, memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja mereka, sehingga hubungan langsung antar variabel ini dapat diterima. Kepuasan kerja merupakan faktor motivator yang mendorong peningkatan kinerja, hal ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan pegawai sesuai teori *Herzberg's*. Dengan demikian investasi pada kepuasan kerja dapat menjadi strategi organisasi dalam mendorong peningkatan produktivitas dan efisiensi. Selain itu menurut penelitian kualitatif (Schober et al., 2025) menemukan bahwa tingkat kemudahan informasi akses pengetahuan dan efisiensi proses kerja dapat menjadi kontribusi yang positif terhadap peningkatan hubungan variabel tersebut. Temuan ini sejalan dengan penelitian (A. Putri et al., 2025) bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pada hubungan korelasi yang positif ini, organisasi perlu menaruh perhatian strategis terhadap faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja untuk mencapai kinerja yang optimal. Hal ini merujuk pada penelitian (Idris et al., 2024) yang menyatakan bahwa jika suatu organisasi melakukan perubahan kecil saja terhadap kepuasan kerja, maka akan terjadi perubahan pada kinerja pegawai.

H6 diterima, pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa efikasi diri mampu memberikan dampak positif dan signifikan. Sejalan dengan penelitian (Ren & Shen, 2024) yang menemukan bahwa efikasi diri memberikan dampak positif yang jelas secara parsial (*direct & mediation*) melalui aspek persuasi dan bimbingan terhadap kinerja.

Efikasi diri adalah kepercayaan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu dengan baik. Dalam konteks organisasi, pegawai dengan efikasi diri tinggi lebih percaya diri menghadapi tantangan pekerjaan, lebih ulet saat menghadapi hambatan, dan lebih termotivasi untuk mencapai target kerja. Hal ini sesuai dengan teori *Social Cognitive Theory*, yang menyatakan bahwa efikasi diri mempengaruhi cara individu berpikir, merasa, memotivasi diri, cara berperilaku, problem solving dan pengambilan keputusan. Pernyataan ini diperkuat oleh penelitian (Egele et al., 2025) bahwa teori *SCT* sangat efektif dalam menjelaskan perilaku dalam aktivitas fisik, selain itu juga menekankan pentingnya beberapa elemen dalam model tersebut, terutama efikasi diri itu sendiri.

Hasil signifikansi ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi. Ketika pegawai merasa mampu dan percaya diri terhadap kapasitasnya, mereka akan lebih cenderung untuk bekerja secara produktif, proaktif, dan bertanggung jawab. Penelitian (Saleem et al., 2022) menyatakan bahwa efikasi diri berperan sebagai kekuatan internal yang membantu pegawai mengatasi tekanan dan menjaga moral, sekaligus mendorong mereka untuk menjaga kerapian tempat kerja dan mempertahankan kinerja optimal.

H7 diterima, pada hasil penelitian ini hubungan langsung variabel gaya kepemimpinan sebagai independen memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja, temuan ini

menunjukkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kinerja kerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan kesimpulan (Shahzad et al., 2024) bahwa dinamika gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kesuksesan kinerja organisasi, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan mediasi lainnya seperti orientasi pembelajaran dan budaya organisasi memungkinkan analisa yang lebih holistik dalam memahami determinan kinerja organisasi. Selain itu penelitian (Fadliansyah & Setyawan, 2025) memiliki hasil yang sejalan bahwa gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan yang erat terhadap kinerja pegawai di Pemerintahan Provinsi Kepri.

Secara teoritis, hubungan ini merujuk pada *Social Exchange Theory* dan *Path-Goal Theory*. Dalam tinjauannya (Ahmad et al., 2023) kepemimpinan yang memberikan penghargaan, kejelasan peran, dan perhatian terhadap kebutuhan pegawai akan mendorong respons positif berupa peningkatan kinerja. Sementara itu, menurut jurnal akademik (Bans-Akutey, 2021) menjelaskan bahwa pemimpin yang memfasilitasi dan mengarahkan bawahannya secara tepat mampu mengatasi hambatan kerja dan memaksimalkan pencapaian target kinerja.

Dalam berbagai teori manajemen dan perilaku organisasi, pemimpin dianggap sebagai penggerak utama perubahan, pengarah strategi, serta penentu motivasi dan etos kerja dalam tim. Hal ini diperkuat penelitian (Budiono, 2024) bahwa pemimpin memainkan peranan yang krusial dalam memimpin dan menuntun tujuan organisasi untuk menjaga kelangsungan organisasi sehingga kinerja pegawai dapat dioptimalkan melalui pemahaman yang baik terhadap perilaku pegawai dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penemuan lainya oleh (Chi et al., 2023) bahwa pemimpin yang mampu melakukan transformasi pada lingkungan kerja seperti pemberian dorongan yang memotivasi, merangsang pemikiran, memperhatikan individu dan menjadi contoh, sehingga tanpa perlu adanya dukungan lainnya stimulasi kinerja pegawai akan meningkat dengan signifikan.

H₈ tidak diterima, hasil uji pada hipotesis ini, motivasi kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap performa kerja, dikarenakan nilai koefisien mediasi yang sangat rendah dan *p-value* melebihi ambang batas signifikansi statistik > 0.05 . Hasil penelitian (Amrin & Hamsal, 2024) bahwa hasil penelitiannya memiliki karakteristik hasil yang sama dan pada lokus ini juga membantah hasil penelitian (Virgana & Lapasau, 2024) bahwa hubungan positif motivasi kerja tidak selalu menjadi faktor mediasi satu-satunya terhadap capaian performa kerja.

Dalam konteks organisasi yang diteliti, motivasi kerja tidak berperan sebagai mediator signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Fakta ini sangat penting dalam kerangka manajemen kinerja organisasi pemerintah, yang memiliki struktur birokrasi, budaya kerja hirarkis, dan sistem insentif remunerasi. Hal ini diperkuat oleh (Wang et al., 2024) menekankan bahwa motivasi bukan satu-satunya variabel perantara yang efektif, sehingga tidak memediasi hubungan antara faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan dan performa kerja. Penelitian oleh (D. K. A. Putri & Hartono, 2023) menyatakan bahwa secara positif memperkuat argumen bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan komunikatif mampu mendorong motivasi intrinsik maupun ekstrinsik pegawai sehingga meningkatkan produktivitas kinerja.

Melalui dukungan teoritis *Self-Determination* (Ryan & Deci, 2000) dan (Lee et al., 2022) tersebut bahwa seorang individu cenderung termotivasi secara intrinsik ketika mereka merasakan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Dalam sistem pemerintahan, tiga faktor ini sering tidak terpenuhi secara optimal karena adanya pembagian kerja yang kaku maupun arahan perintah *top ke down*.

H₉ diterima, pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja dalam hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap performa kinerja. Nilai koefisien dan *p-value* yang tersajikan di atas menunjukkan bahwa hubungan tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memberikan kontribusi yang berarti secara nyata dalam model hubungan antar variabel. Hal ini didukung hasil penelitian (Islam et al., 2024) bahwa gaya kepemimpinan bukan hanya berfungsi sebagai faktor pendorong langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga bekerja secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Interaksi antara pemimpin dan bawahannya dibangun atas dasar kepercayaan, penghargaan, dan dukungan. Hal ini dapat menghasilkan sikap positif pada pegawai, termasuk kepuasan kerja. Sikap positif ini kemudian memicu perilaku yang konstruktif, seperti peningkatan produktivitas dan komitmen terhadap

pekerjaan. Pernyataan ini didukung penemuan (Giliç et al., 2024) bahwa saat pandangan pegawai terhadap gaya kepemimpinan mengalami peningkatan, maka tingkat kepuasan kerja dan performa kinerja mereka ikut meningkat. Selain itu penelitian (Salameh-Ayanian et al., 2025) menunjukkan pentingnya pendekatan peran kepemimpinan yang memotivasi dan memberikan dukungan kepada pegawai di waktu-waktu yang sulit maupun krusial dalam dinamika perubahan organisasi.

H10 diterima, data statistik atas hipotesis ini menunjukkan bahwa efikasi diri mampu menjadi mediasi sehingga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap peningkatan performa kinerja. Hasil ini diperkuat penelitian (Hadi, 2023) menyatakan seorang pemimpin adalah bagaimana meyakinkan dan mengarahkan kepemimpinannya dapat meningkatkan keyakinan diri yang akan mendorong kinerja inovatif.

Gaya kepemimpinan berfungsi sebagai katalis yang membangun psikologis positif pegawai, yang pada gilirannya mempengaruhi bagaimana pegawai menilai kapasitas dirinya. Ketika pemimpin memberikan arahan yang jelas, motivasi, kepercayaan, dan tanggung jawab, maka pegawai akan merasa lebih percaya diri, lebih termotivasi untuk bekerja keras, dan lebih mampu mengatasi tekanan pekerjaan, sehingga kemudian meningkatkan kinerjanya secara maksimal. Hal ini diperkuat penelitian (Kang et al., 2024) bahwa seorang pemimpin tidak hanya memimpin dengan cara manajemen dan peraturan saja, tetapi juga rasa hormat dan perhatian dapat meningkatkan performa kerja pegawai. Selain itu temuan penelitian (Ha et al., 2024) bahwa dengan memberikan dukungan kepada pegawai dan menumbuhkan kepercayaan diri pada potensi mereka, maka seorang pemimpin mampu memperkuat keyakinan diri serta performa kinerja tim dalam menghadapi perubahan tugas-tugas yang dinamis.

Simpulan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran krusial dalam mendorong kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu bersikap suportif, inovatif, dan komunikatif terbukti memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Temuan lebih lanjut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan efikasi diri berfungsi sebagai mediator yang kuat, dengan efikasi diri menjadi jalur mediasi paling dominan dalam memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan performa kinerja.

Menariknya, motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja maupun sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja masih dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang belum tercakup dalam model penelitian. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan stres kerja dan beban kerja sebagai variabel yang berpotensi menjelaskan hubungan tersebut secara lebih mendalam.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan efikasi diri merupakan faktor penting dalam menjelaskan kinerja pegawai di lingkungan Badan Pengusahaan (BP) Batam. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya berkaitan dengan praktik kepemimpinan, tetapi juga dengan kemampuan organisasi dalam membangun kepuasan kerja dan efikasi diri pegawai.

Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bagi manajemen BP Batam untuk memperkuat kepemimpinan yang suportif dan komunikatif, sekaligus menciptakan kondisi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan efikasi diri pegawai. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pemberian arahan dan dukungan kerja yang jelas, pengembangan kompetensi, serta pemberian ruang bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan kepercayaan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan responden yang hanya berasal dari BP Batam dengan 372 responden, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas pada organisasi publik lainnya. Selain itu, desain *cross-sectional* hanya menggambarkan hubungan antarvariabel pada satu periode waktu. Model penelitian juga terbatas pada gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan efikasi diri, sehingga masih terdapat faktor lain yang belum diuji.

Untuk Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan responden pada organisasi publik lainnya, menggunakan desain *longitudinal* untuk mengamati perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu,

serta mempertimbangkan variabel lain seperti stres kerja, beban kerja, budaya organisasi, atau komitmen organisasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Abdulkhamidova, F. (2021). *Herzberg's Two-Factor Theory*. <https://www.researchgate.net/publication/352465259>
- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>
- Abun, D., Nicolas, M. T., Apollo, E., Magallanes, T., & Encarnacion, M. J. (2021). Employees' self-efficacy and work performance of employees as mediated by work environment. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(7), 1–15. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i7.1470>
- Agustin Kusumaningrum, T. (2024). Motivasi Kerja dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Guru Penggerak Melalui Resiliensi di Kabupaten Kutai Timur. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5, 1555–1566. <https://jurnaledukasia.org>
- Aheruddin, Eryanto, H., & Sariwulan, T. (2024). Assessing Leadership Styles, Self-Efficacy, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Rural Administrative Officials Through Mixed-Methods and Quantitative Data Analysis. *Journal of Applied Data Sciences*, 5(3), 864–884. <https://doi.org/10.47738/jads.v5i3.315>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Ahmed, T., Chaojun, Y., Hongjuan, Y., & Mahmood, S. (2022). The Impact of Empowering Leadership on Job Performance of Higher Education Institutions Employees: Mediating Role of Goal Clarity and Self-Efficacy. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 677–694. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S357083>
- Amrin, T., & Hamsal, H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Kinerja, dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Perusahaan Ritel di Kota Pekanbaru. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 705. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3181>
- Artopo, A., & Wahyuni, S. (2024). Internal turnover intention in Indonesian government organization. In *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* (Vol. 10, Number 4). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100433>
- Aziz, A. (2024). *The Mediating Effect Of Self-Efficacy On The Relationship Between Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Mindfulness On Creative Performance Corresponding Aut.* <https://www.researchgate.net/publication/386209831>
- Bans-Akutey, A. (2021). The Path-Goal Theory of Leadership. *Academia Letters*. <https://doi.org/10.20935/al748>
- Bonini, A., Panari, C., Caricati, L., & Mariani, M. G. (2024). The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta-analysis. *PLoS ONE*, 19(10 October). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304720>
- Budiono, A. (2024). Job Performance Influenced by Leadership and Training: Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediator Variables. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 24(2), 20–40. <https://doi.org/10.2478/fofi-2024-0015>

- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S. hyun, & Park, S. (2024). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Castaneda, D. I., & Andrés Ramírez, C. (2023). *Innovational Leadership and Knowledge Sharing: The Mediator Role of Self-efficacy*.
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2023). Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Rajagiri Management Journal*, 17(3), 221–237. <https://doi.org/10.1108/ramj-07-2022-0108>
- Egele, V. S., Klopp, E., & Stark, R. (2025). How Valid Is Bandura's Social Cognitive Theory to Explain Physical Activity Behavior? *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/ejihpe15020020>
- Erni, M., Foeh, J. E., & Silalahi, E. E. (2022). *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru (Deskripsi Kajian Studi Literatur Kinerja Guru)*. 4(1). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i1>
- Fadliansyah, M., & Setyawan, A. (2025). The Role Of Work Involvement In The Influence Of Organizational Culture And Transformational Leadership Style On Employee Performance In The Government Of Riau Islands Province. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJJSE)* (Vol. 8, Number 3).
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M. Bin, & Senathirajah, A. R. bin S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Gılıç, F., Kanadlı, S., Gündüz, Y., & İnandı, Y. (2024). The Mediating Role of Job Satisfaction Between Leadership and Organizational Performance and the Moderating Effect of Educational Context. *Educational Process: International Journal*, 13(2), 52–71. <https://doi.org/10.22521/edupij.2024.132.4>
- Ha, K.-V., Nguyen, A., & Nguyễn, T.-T. N. (2024). Exploring The Influence Of Transformational Leadership On Salesperson Job Performance: The Mediating Roles Of Self-Efficacy And Creativity In Vietnamese Smes. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e04015–e04015. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4015>
- Hadi, P. (2023). The influence of self-efficacy on employee performance mediated by work motivation and work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 12(2), 653–661. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2465>
- Hafidzi, M. K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., Oktarina, L., Penulis, K., Muhammad, :, & Hafidzi, K. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*. 4(6). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6>
- Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt. (2022). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R AAWorkbook*. <https://doi.org/978-3-030-80519-7>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3). <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., & ... (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of* <https://goldenratio.id/index.php/grhrm/article/view/160>
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis.

International Public Management Journal, 25(1), 86–119.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>

- Husnul Khotimah, R., Ligya Radjah, C., Negeri Malang, U., Husnul, R., Ligya, C., & Moenindyah, D. (2024). Hubungan Antara Konsep Diri Akademik, Efikasi Diri Akademik, Harga Diri Dan Prokrastinasi Akademik Pada Siswa Smp Negeri Di Kota Malang. In *Jurnal Kajian Bimbingan dan Konseling* (Vol. 1, Number 2). <https://citeus.um.ac.id/jkbkAvailableat:https://citeus.um.ac.id/jkbk/vol1/iss2/15>
- Hutama, A. A., Noermijati, N., & Wirawan Irawanto, D. (2024). The effect of transactional leadership on employee performance mediated by job satisfaction, job stress and trust. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(3), 151–166. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3297>
- Idris, M., Choiriyah, Jonifar, Atika, F. U., & Hidayat, R. (2024). The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Job Satisfaction And Its Impact On The Performance Of Bank Mandiri Employees Palembang City. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(6). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-045>
- Idris, M., Stie, N., Maryadi, S., Nobel, S. D., Nobel, S., Firman, A., & Hidayat, M. (2022). The Effect Of Transformational Leadership Style, Organizational Culture And Work Motivation Toward Employee Performance (Study On Developer Companies In Makassar). In *2022 1 Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 21, Number 1).
- Islam, S., Hari, P., Suliyanto, S., Setyanto, R., Suroso, A., Bahauddin, K. M., & Iftakhar, N. (2024). Transformational Leadership in Indonesian Diversified-Cultural SME Sector: An Investigation of the Settlement Criteria of Job Performance. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad, Economics Series*, 34(3), 79–107. <https://doi.org/10.2478/sues-2024-0014>
- Jarkovská, P., & Jarkovská, M. (2024). Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*, 57(2), 185–201. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013>
- Kang, L., Abdul Aziz, N. A., & Hassan, N. C. (2024). Transformational Leadership, Self-efficacy, and Work performance among Lecturers in Higher Education Institutions: Conceptual Analysis on a Mediation Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(7). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i7/21973>
- Kuntadi, C., Widyanty, W., Nurhidajat, R., Cahyandito, M. F., Sariadi, P., & Fahlevi, M. (2023). Driving performance at the National Transportation Safety Committee: The mediating role of engagement and motivation in transformational leadership. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285265>
- Kyaw, W. M. M., & Soe, A. T. (2024). Leadership Styles, Self-Efficacy, and Innovative Work Behaviour of Software Developers. *The South East Asian Journal of Management*, 18(1), 105–129. <https://doi.org/10.21002/seam.v18i1.1544>
- Lee, Y., Kim, H. L., & Hyun, S. S. (2022). Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Service Performance after Parental Leave. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph19052715>
- Luo, G., Zhu, G., & Guo, Y. (2023). Effect of paradoxical leadership on employee innovation behavior in a Confucian context. *Asian Business and Management*, 22(5), 2249–2279. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00249-y>
- Lusiferina Amalia Utami, D., Sudiro, A., & Noermijati. (2023). The mediating role of employee engagement in the relationship between self-efficacy and organizational support on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 12(5), 151–163. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i5.2679>
- Maksimović, J., & Evtimov, J. (2023). Positivism and post-positivism as the basis of quantitative research in pedagogy. *Research in Pedagogy*, 13(1), 208–218. <https://doi.org/10.5937/istrped2301208m>
- Martini, I. A. O., Sarmawa, I. W. G., & Sari, D. M. F. P. (2024). The Role of Work Motivation in Mediating

- Work Discipline and Work Culture on Employee Performance. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 11(1), 10–18. <https://doi.org/10.22225/jj.11.1.2024.10-18>
- Megawati, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining Linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate on Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 01–14. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.86>
- Megawaty, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining linkage leadership style, employee commitment, work motivation, work climate on satisfaction and performance. *Golden Ratio of Human Resource* <https://www.goldenratio.id/index.php/grhrm/article/view/86>
- Montano, D., Schleu, J. E., & ... (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & ...* <https://doi.org/10.1177/15480518221114854>
- Nassani, B. W., Grigorescu, A., Cozorici, A. N., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. *Heliyon*, 10(16). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043>
- Ngo, X. T., Le, H. A., & Doan, T. K. (2022). The impact of transformational leadership style and employee creativity on organizational innovation in universities during the covid-19 pandemic. *Humanities and Social Sciences Letters*, 10(1), 36–53. <https://doi.org/10.18488/73.v10i1.2234>
- Ni Kadek Ani Widiani, Nengah Landra, Anik Yuesti, & Putu Kepramareni. (2023). The Contribution of Personality, Work Motivation Toward Organizational Commitment and Performance of the Academic Staff. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 9(2), 175–187. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v9i2.8958>
- Ouyang, C., Zhu, Y., & Ma, Z. (2022). Ambidextrous Leadership and Employee Voice Behavior: The Role of Work Motivation and Ambidextrous Culture. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2899–2914. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S385033>
- Pirrotta, L., Ferrari, A., Cantarelli, P., & Belle, N. (2024). Communication and job satisfaction among public employees: evidence from large-scale surveys with healthcare professionals. *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2024-0222>
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. In *Management Review Quarterly*. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>
- Podder, P., & Saha, H. (2024). Mediating effects of occupational self-efficacy on the relationship of authentic leadership and job engagement. *Business Analyst Journal*. <https://doi.org/10.1108/baj-02-2023-0043>
- Prabowo, A. Y., & Rachmawati, M. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Sebagai Mediasi Antara Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Tiara Indah Pasca Pandemi Covid-19 Di Kota Bandung. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Desember, 24(3), 286–298. <https://doi.org/10.17509/jpp.v24i3.77766>
- Pragiwani, M., Lestari, E., Alexandri, M. B., Tinggi, S., & Indonesia, E. (2020). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Disiplin Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Tektonindo Henida Jaya Group)* (Vol. 3, Number 3).
- Pratama, S. A. (2022). Literature Review The Effect Of Leadership Style And Work Culture On Job Satisfaction And Performance. 3(5). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v3i5>
- Putri, A., Setyawan, A., & Mon, M. D. (2025). Kinerja Karyawan: Peran Keseimbangan Kehidupan Kerja, Loyalitas Kerja dan Job Demand. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 26(2), 161–177. <https://doi.org/10.30596/jimb.v26i2.26626>

- Putri, D. K. A., & Hartono, A. (2023). Training, Leadership Style, And Work Environment On Employee Performance: The Role Of Work Motivation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 13(2), 198–216. <https://doi.org/10.12928/fokus.v13i2.8889>
- Qomariah Lusiyati Ni Nyoman Putu Martini Nursaid, N. (2022a). The Role of Leadership and Work Motivation in Improving Employee Performance: With Job Satisfac-tion Intervening Variables. *Universitas Brawijaya. Journal of Applied Management (JAM)*, 20(3), 611–631. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020>
- Qomariah Lusiyati Ni Nyoman Putu Martini Nursaid, N. (2022b). The Role of Leadership and Work Motivation in Improving Employee Performance: With Job Satisfac-tion Intervening Variables. *Universitas Brawijaya. Journal of Applied Management (JAM)*, 20(3), 611–631. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020>
- Qomariah, N., Nyoman, N., & Martini, P. (2022). The Influence of Leadership Style, Work Incentives and Work Motivation on the Employees Performance of Regional Revenue Agency. In *Journal of Economics, Finance and ijefm.co.in*. <http://ijefm.co.in/v5i7/Doc/12.pdf>
- Rabbad, R., Justiana Astuti, H., Tubastuvi, N., & Cinintya Pratama, B. (2024). The effect of Islamic leadership, organizational culture, motivation, work environment, and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(3), 205–222. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3402>
- Ren, L., & Shen, H. (2024). The relationship between servant leadership and team innovation performance: Mediating effect of self-efficacy. *Heliyon*, 10(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27723>
- Rózsa, Z., Folvarčná, A., Holúbek, J., & Veselá, Z. (2023). Job crafting and sustainable work performance: A systematic literature review. In *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy* (Vol. 18, Number 3, pp. 717–750). Institute of Economic Research. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.023>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salameh-Ayanian, M., Lakkis, P., Jabbour Al Maalouf, N., & Makki, M. (2025). Leading Through Uncertainty: How Transformational and Transactional Leadership Shape Employee Satisfaction and Performance in Lebanese NGOs. *Administrative Sciences*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/admsci15050172>
- Saleem, F., Malik, M. I., & Qasim, A. (2022). Supervisor Support, Self-Efficacy, and Employee Performance: The Mediating Role of Office De-Clutter. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040177>
- Samo, A. H., Bughio, M. B., Ahmed, Q. N., Shah, M. A., & Ahmed, S. (2024). When the leader carries your career: a serial mediation testing on the role of servant leadership in career competencies and career adaptability of followers. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(2), 406–423. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-12-2022-0279>
- Schober, L., Stampfl, R., & Geyer, B. (2025). Unlocking Potential: The Effects of Knowledge Databases on Work Performance and Job Satisfaction in SMES. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 23(2), 61–75. <https://doi.org/10.34190/ejkm.23.2.3900>
- Shahzad, M. A., Jianguo, D., Junaid, M., Shahzad, F., & Zulfiqar, A. (2024). Associating leadership style with firm performance: Mediating – moderating effects of learning orientation and organizational culture. *Journal of Competitiveness*, 16(3), 26–52. <https://doi.org/10.7441/joc.2024.03.02>
- Syamsiah, Ramly, M., Basalamah, S., & Bunyamin, A. (2024). Performance Enhancement Of Madrasah Teachers': A Structural Equation Model. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(2). <https://doi.org/10.24857/RGSA.V18N2-067>
- Virgana, V., & Lapasau, M. (2024). Elevating teachers' performance through locus of control, leadership style,

environmental factors, and work motivation. *Knowledge Management and E-Learning*, 16(1), 65–87.
<https://doi.org/10.34105/j.kmel.2024.16.003>

Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>

Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2), 384–398.
<https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>

Yusuf Iis, E., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2022). The Effect Of Career Development And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At The Office Of Agriculture And Livestock In Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 2(2), 227–236.
<https://doi.org/10.54443/ijevas.v2i2.191>

