



Homepage Journal: <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS>

Determinan Kinerja pada Dealer Otomotif: Paradoks Kepuasan Kerja Sebagai Mediator

Determinants of Performance in Automotive Dealerships: The Paradox of Job Satisfaction as a Mediator

Willy Hadiyanto¹, Suyanto²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas IPWIJA, Jl. Letda Natsir No. 7 – Kabupaten Bogor – Indonesia

*Corresponding Author: E-mail: willyhadiyanto@gmail.com

Artikel Penelitian

Article History:

Received: 27 Apr, 2026

Revised: 11 Jun, 2026

Accepted: 25 Jun, 2026

Kata Kunci:

Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Kompetensi, Lingkungan Kerja.

Keywords:

Leadership, Work Environment, Competence, Job Satisfaction, Employee Performance.

DOI: [10.56338/jks.v9i6.11348](https://doi.org/10.56338/jks.v9i6.11348)

ABSTRAK

Industri otomotif yang dinamis menuntut efisiensi operasional dan kualitas layanan tinggi, di mana Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi inti keunggulan kompetitif. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fluktuasi kinerja operasional di Setiajaya Toyota Cibubur, khususnya pada metrik *Service Berkala Internal* (SBI), *Ganti Oli*, dan *Warranty*, yang mengindikasikan adanya pengaruh faktor non-teknis terhadap performa karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala *Likert* kepada 73 karyawan menggunakan teknik sampel jenuh (*sensus*), dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 3. Temuan utama menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dalam konteks ini. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis mengenai batas-batas efektivitas kepuasan kerja sebagai mediator dalam industri dengan pengawasan target yang ketat, serta implikasi praktis bagi manajemen untuk mengevaluasi kembali struktur tugas dan gaya kepemimpinan agar lebih adaptif.

ABSTRACT

The dynamic automotive industry demands high operational efficiency and service quality, where Human Resources (HR) serve as the core of competitive advantage. This research is motivated by fluctuations in operational performance at Setiajaya Toyota Cibubur, specifically in *Internal Periodic Service* (SBI), *Oil Change*, and *Warranty* metrics, which indicate the influence of non-technical

factors on employee performance. This study aims to analyze the influence of leadership, work environment, and competence on employee performance, both directly and through job satisfaction as an intervening variable. The method used is a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through Likert-scale questionnaires distributed to 73 employees using a total sampling (census) technique, and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS 3 software. The main findings show that the work environment has a positive and significant effect on job satisfaction, but job satisfaction itself has no significant effect on employee performance. Leadership was not proven to have a significant effect on job satisfaction in this context. This research provides a theoretical contribution regarding the limits of job satisfaction as a mediator in industries with strict target supervision, as well as practical implications for management to re-evaluate task structures and leadership styles to be more adaptive.

PENDAHULUAN

Dalam lingkup bisnis otomotif yang dinamis dan semakin kompetitif, keberhasilan sebuah bengkel atau diler tidak hanya diukur dari volume penjualan atau jumlah layanan, tetapi juga dari efisiensi operasional dan kualitas layanan yang berkelanjutan. Industri otomotif di Indonesia merupakan salah satu sektor vital yang terus berkembang, ditandai dengan peningkatan permintaan kendaraan dan layanan purnajual yang terus meningkat. Transformasi digital, perubahan preferensi konsumen yang semakin menuntut kecepatan dan personalisasi, serta persaingan yang ketat dari berbagai pemain di pasar, menuntut setiap entitas bisnis otomotif untuk terus berinovasi dan meningkatkan standar pelayanannya. Kinerja karyawan dalam industri dealer otomotif memiliki spektrum yang luas, tidak terbatas pada pencapaian target penjualan unit kendaraan semata; indikator kinerja meluas hingga mencakup aspek-aspek vital seperti tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, kecepatan dan presisi dalam penyediaan layanan purnajual, serta efisiensi operasional menyeluruh di setiap lini bisnis (Rois et al., 2023). Oleh karena itu, kualitas SDM adalah inti dari keunggulan kompetitif.

Analisis komprehensif terhadap data kinerja operasional Setiajaya Toyota Cibubur dari Januari 2023 hingga Desember 2024 memberikan gambaran yang kaya mengenai capaian dan tantangan perusahaan. Secara agregat, perusahaan menunjukkan performa yang solid dengan pencapaian Total Unit Entry (UE) sebesar 106% dan Total Customer Pay Unit Service (CPUS) sebesar 108% dari target yang telah ditetapkan untuk tahun berjalan (*Year-to-Date/YTD*). Dominasi kinerja terlihat pada Unit Service Berkala Eksternal (SBE) yang konsisten melampaui target (112% YTD), sementara rata-rata harian CPUS per hari mencapai 107% dan UE per hari mencapai 105% dari target. Pencapaian ini merupakan indikasi kuat bahwa faktor-faktor internal perusahaan seperti kepemimpinan dan kompetensi karyawan berperan penting dalam mendorong efisiensi operasional (Sedarmayanti, 2021).

Namun, terdapat sisi lain dari koin kinerja yang perlu diulas. Data *Service Berkala Internal* (SBI) menunjukkan adanya tantangan yang signifikan di tahun 2023, di mana aktual SBI seringkali berada di bawah target yang ditetapkan. Fenomena ini berlanjut di tahun 2024 dengan aktual SBI masih di bawah target yang sudah disesuaikan. Senada dengan SBI, metrik Ganti Oli juga memperlihatkan area yang memerlukan peningkatan kinerja. Pada tahun 2024, aktual seringkali jauh di bawah target yang ditetapkan, misalnya Februari 2024 dengan 36 aktual berbanding 51 target. Fluktuasi dan diskrepansi antara target dan aktual pada beberapa metrik kunci ini, khususnya di area SBI, Ganti Oli, dan dinamika tajam pada *Warranty*, secara jelas mengindikasikan adanya faktor-faktor non-teknis yang memiliki pengaruh besar terhadap performa aktual karyawan (Rois et al., 2023).

Berangkat dari fenomena empiris ini, beberapa faktor internal yang potensial memengaruhi kinerja karyawan telah teridentifikasi. Di antara faktor-faktor tersebut adalah persepsi mengenai kurang efektifnya gaya kepemimpinan di tingkat *supervisor*, yang terkadang dinilai kurang adaptif atau belum

optimal dalam memberdayakan anggota tim, sehingga semangat dan inisiatif untuk berkinerja secara optimal dapat menurun (Sedarmayanti, 2021). Selain kepemimpinan, lingkungan kerja yang kurang kondusif juga disinyalir sebagai salah satu penyebab utama menurunnya semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja ini meliputi dimensi fisik, seperti kenyamanan dan fasilitas ruang kerja, serta dimensi nonfisik, seperti iklim organisasi yang suportif dan kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja (Rois et al., 2023). Kompetensi karyawan juga menjadi sorotan penting, di mana kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang cepat akan menjadi penghambat signifikan bagi produktivitas individu, terutama dalam lingkungan yang sangat kompetitif seperti industri dealer otomotif (Latifahsari, 2023).

Untuk menjembatani kesenjangan antara faktor-faktor pendorong dan hasil akhir kinerja karyawan, penelitian ini memperkenalkan variabel *intervening* yang sangat relevan, yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja diyakini menjadi perantara krusial yang menjelaskan mekanisme psikologis bagaimana faktor-faktor eksternal dan internal memengaruhi *output* kerja karyawan (Arham Delyuzar & Paramita, 2024). Berbagai teori dalam literatur manajemen sumber daya manusia secara konsisten mendukung pentingnya kepuasan kerja sebagai indikator psikologis yang memiliki korelasi kuat dengan kinerja; Teori Dua Faktor Herzberg serta berbagai kajian kontemporer secara eksplisit menekankan peran sentral kepuasan kerja dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan (Rahadi & Rozikan, 2024). Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan literatur dengan menganalisis secara mendalam bagaimana kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi secara simultan memengaruhi kinerja karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja di Setiajaya Toyota Cibubur, menggunakan pendekatan PLS-SEM yang mampu melihat pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel (Choirunissa, 2020).

Tabel 1. Gap Penelitian

No.	Aspek	Temuan Empiris di Lapangan	Gap dalam Penelitian Sebelumnya	Kontribusi Penelitian Ini
1	Kinerja Karyawan	Fluktuasi pada indikator SBI, Ganti Oli, dan Warranty meskipun UE dan CPUS melebihi target	Sebagian besar studi hanya mengukur kinerja secara umum tanpa melihat variasi antar indikator	Menyediakan analisis spesifik berdasarkan data operasional aktual di dealer otomotif
2	Kepemimpinan	Supervisor dinilai kurang adaptif dan kurang memberdayakan	Banyak penelitian hanya fokus pada kepemimpinan transaksional atau transformasional secara terpisah	Menganalisis gaya kepemimpinan aktual secara holistik dalam konteks dealer
3	Lingkungan Kerja	Ditemukan lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang belum optimal	Studi sebelumnya belum mengkaji interaksi lingkungan kerja dengan variabel lain secara simultan	Mengintegrasikan lingkungan kerja dalam model mediasi terhadap kinerja
4	Kompetensi Karyawan	Gap kompetensi teknis berdampak pada efektivitas kerja dan layanan	Penelitian terdahulu sering mengabaikan pengaruh kompetensi dalam industri jasa otomotif	Menempatkan kompetensi sebagai variabel penting dalam model struktural SDM
5	Kepuasan Kerja	Diduga kuat berperan sebagai jembatan psikologis antara variabel input dan hasil	Minim penelitian yang menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi utama	Menjadikan kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan X1, X2, X3 terhadap kinerja (Y)

6	Model Terpadu	Tidak ada model sebelumnya yang menguji semua variabel ini secara simultan di dealer otomotif	Penelitian terdahulu bersifat parsial (hanya dua atau tiga variabel)	Menyusun model SEM yang menggabungkan lima variabel dalam satu kerangka komprehensif
---	---------------	---	--	--

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* atau penelitian yang bersifat menjelaskan, yang menekankan pada hubungan variabel penelitian dengan menguji hipotesis sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2019). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Setiajaya Toyota Cibubur yang berjumlah 73 orang, termasuk para kepala divisi. Mengingat ukuran populasi yang relatif terbatas dan kesesuaian seluruh anggotanya dengan kriteria penelitian, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus (*census sampling*), sehingga seluruh 73 karyawan dijadikan responden (Aswin et al., 2025). Instrumen penelitian berupa kuesioner berskala *Likert* dengan lima poin jawaban, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" (skor 1) hingga "Sangat Setuju" (skor 5), yang mencakup 25 indikator untuk mengukur kelima variabel penelitian, yaitu Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kompetensi (X3), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y).

Prosedur penelitian diawali dari pengamatan terhadap dinamika kinerja operasional di Setiajaya Toyota Cibubur, dilanjutkan dengan studi kepustakaan, penyusunan instrumen kuesioner, dan pengumpulan data lapangan selama periode penelitian Mei 2025 hingga Januari 2026. Kuesioner kemudian disebarikan kepada seluruh karyawan yang memenuhi kriteria, yaitu berstatus karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun dan bersedia berpartisipasi secara sukarela. Setelah data terkumpul, dilakukan proses pengolahan dan analisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 3. Analisis mencakup evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji koefisien jalur, nilai R^2 , dan signifikansi hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* dengan ambang batas nilai t -statistic $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Setiajaya Toyota Cibubur, sebuah diler resmi otomotif yang mengintegrasikan layanan penjualan (*Sales*), pemeliharaan (*Service*), dan penyediaan suku cadang (*Spare Parts*). Terletak di kawasan strategis Jl. Alternatif Cibubur No. 42, Kota Bekasi, Jawa Barat, diler ini menghadapi tantangan operasional yang tinggi di mana setiap aspek kinerja karyawan diukur berdasarkan standar kualitas yang ketat. Dinamika kerja di lokasi ini ditandai dengan ritme operasional yang padat dan tuntutan efisiensi yang konstan, melibatkan dimensi fisik seperti ketersediaan peralatan bengkel yang mutakhir, serta dimensi non-fisik berupa interaksi interpersonal yang intens antar bagian. Dalam lingkungan yang penuh tekanan ini, peran kepemimpinan menjadi motor utama dalam menjaga moral tim, sementara kompetensi teknis karyawan menjadi fondasi utama untuk menghindari hambatan operasional. Oleh karena itu, Setiajaya Toyota Cibubur merupakan objek yang relevan untuk meneliti bagaimana kepuasan kerja dapat terbentuk di tengah tuntutan target kinerja yang tinggi dan perubahan teknologi otomotif yang berlangsung secara masif.

Deskriptif Variabel Kepemimpinan

Tabel 2. Variabel Kepemimpinan (X1)

Indikator	STS	TS	RG	S	SS	Mean
X1.1	0	26	3	44	0	3.46
X1.2	0	15	2	54	2	3.59
X1.3	2	10	2	22	37	4.12
X1.4	0	16	4	51	2	3.51
X1.5	1	26	3	37	6	3.29
Rata-Rata	0.6	18.6	2.8	41.6	9.4	3.59

Berdasarkan tabel sebaran frekuensi jawaban responden mengenai variabel kepemimpinan, mayoritas karyawan memiliki pandangan yang cenderung positif, namun tetap menunjukkan variasi yang wajar. Pada indikator X1.2 dan X1.3, sebagian besar responden memilih jawaban setuju dan sangat setuju, yang menandakan bahwa gaya kepemimpinan pada aspek-aspek tersebut dinilai sudah efektif, terutama dalam hal perhatian terhadap kebutuhan individu dan keteladanan. Namun, pada indikator X1.1 dan X1.5, terdapat jumlah karyawan yang cukup signifikan menyatakan tidak setuju, mencerminkan adanya ketidakpuasan pada aspek pemberian inspirasi dan dorongan kreativitas. Secara keseluruhan, nilai rata-rata berkisar antara 3,29 hingga 4,12, mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap kepemimpinan di perusahaan berada dalam kategori cukup baik hingga tinggi. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Sedarmayanti (2021) bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu memadukan arahan strategis dengan empati personal untuk menjaga motivasi karyawan.

Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Tabel 3. Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Indikator	STS	TS	RG	S	SS	Mean
X2.1	1	37	2	23	10	2.94
X2.2	2	34	2	35	0	2.97
X2.3	0	28	3	40	2	3.22
X2.4	6	27	2	20	18	3.08
X2.5	0	35	2	33	3	2.97
Rata-Rata	1.8	32.2	2.2	30.2	6.6	3.12

Berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel Lingkungan Kerja (X2), distribusi jawaban responden menunjukkan keragaman persepsi yang cukup kontras antara aspek fisik dan non-fisik di tempat kerja. Hal ini terlihat pada indikator X2.1 dan X2.2 di mana jumlah responden yang menyatakan tidak setuju hampir berimbang dengan mereka yang menyatakan setuju, mengindikasikan bahwa kondisi pencahayaan dan kebersihan ruang kerja belum sepenuhnya memuaskan. Munculnya pilihan ragu-ragu pada setiap indikator memberikan gambaran adanya sebagian kecil karyawan yang bersikap netral. Secara akumulatif, nilai rata-rata sebesar 3,12 menempatkan persepsi karyawan pada kategori cukup, dengan indikator X2.3 (sirkulasi udara) sebagai poin yang dinilai paling positif. Temuan ini selaras dengan Rois et al. (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menimbulkan stres dan menghambat pencapaian kinerja karyawan.

Deskriptif Variabel Kompetensi Karyawan**Tabel 4. Kompetensi Karyawan (X3)**

Indikator	STS	TS	RG	S	SS	Mean
X3.1	1	15	3	38	16	3.86
X3.2	0	23	2	46	2	3.42
X3.3	0	15	2	42	14	3.75
X3.4	2	43	2	17	9	2.96
X3.5	2	36	2	25	8	3.00
Rata-Rata	1.0	26.4	2.2	33.6	9.8	3.34

Berdasarkan hasil tabulasi data untuk variabel Kompetensi (X3), persepsi responden menunjukkan sebaran yang cukup dinamis. Pada indikator X3.1, X3.2, dan X3.3, dominasi jawaban berada pada kategori setuju, yang mengindikasikan bahwa secara umum karyawan merasa memiliki landasan kemampuan teknis dan manajerial yang memadai dalam menjalankan tugasnya. Namun, pada indikator X3.4 dan X3.5, terlihat adanya pergeseran di mana cukup banyak responden menyatakan tidak setuju, mengisyaratkan adanya aspek kompetensi pengambilan keputusan dan komunikasi yang masih perlu dikembangkan. Secara kumulatif, nilai rata-rata sebesar 3,34 menunjukkan bahwa kapasitas SDM di Setiajaya Toyota Cibubur berada pada tingkat yang cukup baik namun tetap memerlukan perhatian pada dimensi tertentu, sebagaimana dinyatakan oleh Latifahsari (2023) bahwa gap kompetensi berdampak langsung pada kualitas layanan dan efisiensi operasional.

Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**Tabel 5. Kepuasan Kerja (Z)**

Indikator	STS	TS	RG	S	SS	Mean
Z1	2	33	3	35	0	2.97
Z2	4	37	2	28	2	2.85
Z3	2	32	3	36	0	3.00
Z4	2	35	2	34	0	2.95
Z5	0	30	2	41	0	3.15
Rata-Rata	2.0	33.4	2.4	34.8	0.4	2.99

Penilaian terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan distribusi jawaban yang sangat kompetitif antara kategori tidak setuju dan setuju, dengan nilai rata-rata sebesar 2,99. Hal ini mengonfirmasi adanya variasi kepuasan individu di lapangan, sebagaimana terlihat pada indikator Z1 hingga Z4 di mana selisih antara responden yang merasa puas sudah optimal dengan yang belum hampir tidak signifikan. Indikator Z2 menunjukkan tingkat kepuasan yang paling rendah di antara seluruh indikator kepuasan kerja, mengindikasikan bahwa kepuasan pribadi terhadap pekerjaan masih memerlukan perhatian khusus. Secara keseluruhan, tingkat kepuasan kerja yang berada di level cukup ini mencerminkan kondisi riil di lapangan, yang sejalan dengan pandangan Arham Delyuzar & Paramita (2024) bahwa kepuasan kerja merupakan perantara krusial yang menjelaskan mekanisme psikologis bagaimana kondisi organisasi memengaruhi kinerja karyawan.

Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 6. Kinerja Karyawan(Y)

Indikator	STS	TS	RG	S	SS	Mean
Y1	1	33	2	37	0	3.03
Y2	4	36	3	28	2	2.88
Y3	1	32	3	37	0	3.03
Y4	1	35	2	34	0	2.97
Y5	1	28	3	41	0	3.15
Rata-Rata	1.6	32.8	2.6	35.4	0.4	3.01

Berdasarkan hasil tabulasi data pada variabel Kinerja Karyawan (Y), distribusi jawaban responden menggambarkan dinamika produktivitas yang fluktuatif. Terdapat keseimbangan yang cukup ketat antara responden yang memberikan penilaian setuju dan tidak setuju, menunjukkan bahwa tingkat pencapaian kerja individu belum sepenuhnya merata. Nilai rata-rata sebesar 3,01 mengindikasikan bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan berada dalam kategori cukup, dengan indikator Y2 (kualitas hasil kerja) sebagai aspek yang memerlukan perhatian manajerial paling intensif. Kondisi ini sejalan dengan fenomena operasional yang menjadi dasar penelitian ini, yaitu adanya ketidaksesuaian antara pencapaian target dan hasil aktual pada beberapa indikator kinerja tertentu. Sebagaimana dinyatakan Rahayu & Fitriani (2023), kinerja karyawan dalam industri berbasis layanan diukur melalui dimensi seperti penyelesaian tugas tepat waktu, kualitas layanan, dan tanggung jawab sosial yang saling berkaitan.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Tabel 7. Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0.782	Valid
	X1.2	0.815	Valid
	X1.3	0.894	Valid
	X1.4	0.766	Valid
	X1.5	0.742	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0.721	Valid
	X2.2	0.705	Valid
	X2.3	0.788	Valid
	X2.4	0.812	Valid
	X2.5	0.734	Valid
Kompetensi (X3)	X3.1	0.845	Valid
	X3.2	0.792	Valid
	X3.3	0.861	Valid
	X3.4	0.715	Valid
	X3.5	0.708	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.882	Valid
	Z2	0.841	Valid
	Z3	0.905	Valid
	Z4	0.876	Valid
	Z5	0.854	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.765	Valid
	Y2	0.723	Valid
	Y3	0.789	Valid
	Y4	0.744	Valid
	Y5	0.812	Valid

Seluruh indikator menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,70 sehingga dinyatakan valid mengukur konstruksinya masing-masing, dengan nilai tertinggi pada indikator Z3 (0,905) untuk variabel kepuasan kerja dan X1.3 (0,894) untuk variabel kepemimpinan. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh konstruk berada di atas 0,50 (Kepemimpinan = 0,625; Lingkungan Kerja = 0,558; Kompetensi = 0,591; Kepuasan Kerja = 0,782; Kinerja Karyawan = 0,579), sehingga kriteria validitas konvergen terpenuhi (Hair et al., 2022). Uji reliabilitas menunjukkan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* seluruh konstruk melampaui batas minimum 0,70 dan 0,60, dengan nilai tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja (CR = 0,925; CA = 0,901), membuktikan bahwa semua instrumen penelitian andal dan konsisten. Uji validitas diskriminan memperlihatkan bahwa nilai korelasi setiap indikator terhadap konstruksinya sendiri lebih tinggi dibandingkan korelasi terhadap konstruk lain, sehingga seluruh indikator terbukti mengukur konstruk yang tepat dan berbeda satu sama lain (Ab Hamid et al., 2017).

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 8. R-Square

Variabel	R-Square	Adjusted R-Square
Z – Kepuasan Kerja	0.655	0.638
Y – Kinerja Karyawan	0.485	0.455

Nilai R^2 sebesar 0,655 pada variabel Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan bahwa sebesar 65,5% variasi kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompetensi karyawan secara bersama-sama, yang mengindikasikan daya prediksi model dalam kategori kuat. Sementara itu, nilai R^2 sebesar 0,485 pada variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan bahwa 48,5% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh keempat variabel prediktor dalam model, termasuk kepuasan kerja sebagai mediator, yang tergolong dalam kategori moderat. Nilai *Adjusted R²* yang relatif mendekati R^2 mengindikasikan bahwa model tidak terjadi *overfitting* dan masih terdapat faktor-faktor lain di luar model yang turut memengaruhi kinerja karyawan (Setiawan & Eko Prasetyo Utomo, 2024).

Tabel 9. Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Rata-rata Sampel (M)	Std. Deviasi (STDEV)	T-Statistik	P-Value
Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	-0.032	-0.029	0.098	0.326	0.745
Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0.357	0.374	0.136	2.629	0.009
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.022	-0.008	0.143	0.154	0.016
Kompetensi → Kepuasan Kerja	0.542	0.529	0.126	4.306	0.000
Kompetensi → Kinerja Karyawan	0.333	0.038	0.144	0.229	0.032
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0.332	0.349	0.140	2.363	0.018
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0.335	0.350	0.176	0.1905	0.057

Tabel 10. Spesifik Efek Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Hubungan Tidak Langsung	Original Sample (O)	Rata-rata Sampel (M)	Std. Deviasi (STDEV)	T-Statistik	P-Value
Kepemimpinan → KK → Kinerja	-0.001	-0.000	0.014	0.046	0.464
Kompetensi → KK → Kinerja	0.012	0.010	0.022	1.847	0.065
Lingkungan Kerja → KK → Kinerja	0.007	0.005	0.030	0.155	0.139

Pembahasan

Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,357 dan *p-value* sebesar 0,009 (H1 diterima). Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif di Setiajaya Toyota Cibubur secara langsung mampu mendorong peningkatan hasil kerja karyawan. Kepemimpinan yang memberikan arahan jelas, pengawasan target yang tepat, dan memfasilitasi sumber daya memadai terbukti mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja karyawan. Hal ini selaras dengan Fridajani & Suyanto (2025) yang menegaskan bahwa model kepemimpinan transformasional yang menekankan empat dimensi inti, yaitu inspirasi visi, keteladanan, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, terbukti mampu meningkatkan komitmen, kepuasan, dan produktivitas karyawan. Dalam konteks industri jasa seperti dealer otomotif, kepemimpinan yang mampu memadukan instruksi teknis yang jelas dengan pendekatan humanis menjadi kunci untuk menjaga konsistensi kinerja operasional.

Lingkungan Kerja Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Meskipun memiliki arah positif, lingkungan kerja terbukti tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value} = 0,057$; H2 ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa fasilitas atau suasana kerja fisik dan non-fisik bukanlah pendorong utama kinerja di Setiajaya Toyota Cibubur jika tidak dibarengi dengan kompetensi yang mumpuni dan kepemimpinan yang efektif. Dalam sistem kerja dealer otomotif yang sangat terstruktur dengan pengawasan target yang ketat, karyawan mungkin tetap bekerja secara optimal karena tuntutan profesionalisme dan target bulanan, terlepas dari kondisi lingkungan kerja secara langsung. Kondisi ini senada dengan temuan bahwa lingkungan yang kondusif tanpa dibarengi dengan sistem insentif yang terintegrasi hanya akan menciptakan zona nyaman bagi karyawan tanpa mendorong performa tinggi (Syaqiq & Sigit, 2025). Manajemen Setiajaya Toyota Cibubur sebaiknya tidak menjadikan renovasi lingkungan kerja secara besar-besaran sebagai prioritas utama jika tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan produktivitas jangka pendek.

Kompetensi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value} = 0,032$; H3 diterima). Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, baik teknis (*hard skills*) maupun nonteknis (*soft skills*), lebih mampu memahami tugas, menyelesaikan pekerjaan dengan standar kualitas tinggi, dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana dinyatakan oleh Latifahsari (2023), keselarasan kompetensi dengan tuntutan pekerjaan berpengaruh positif terhadap produktivitas dan kualitas *output* pegawai. Dalam konteks dealer otomotif, kompetensi teknis seperti penguasaan prosedur servis dan keterampilan komunikasi pelanggan sangat menentukan kualitas layanan. Oleh karena itu, investasi pada program pelatihan dan pengembangan kompetensi berkelanjutan merupakan prasyarat fundamental untuk mencapai kinerja organisasi yang superior (Ratnasari & Assidiqi, 2025).

Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value} = 0,016$; H4 diterima). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, tingkat kehadiran yang baik, dan kualitas kerja yang lebih unggul. Hasil ini mendukung kerangka teoritis Herzberg yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh komitmen dan mengarahkan upaya terbaiknya (Rahadi & Rozikan, 2024). Namun demikian, temuan menarik dalam penelitian ini adalah bahwa meskipun kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, perannya sebagai variabel *intervening* (H8, H9, H10) tidak terbukti signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai pendorong kinerja secara mandiri, bukan sebagai jembatan mediasi antara faktor kepemimpinan, lingkungan, atau kompetensi dengan kinerja, menantang asumsi umum dalam literatur perilaku organisasi bahwa kepuasan kerja selalu menjadi mediator universal (Choirunissa, 2020).

Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian terhadap H5 menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ($p\text{-value} = 0,745$; H5 ditolak). Temuan unik ini mengindikasikan bahwa di Setiajaya Toyota Cibubur, kepuasan karyawan lebih banyak ditentukan oleh kemampuan mereka bekerja dan kenyamanan fasilitas kerja dibandingkan gaya instruksi atasan; gaya kepemimpinan yang cenderung berorientasi pada pengawasan target dan kepatuhan SOP mungkin dipandang lebih sebagai tekanan daripada dukungan emosional. Sebaliknya, lingkungan kerja (H6) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($p\text{-value} = 0,018$; diterima), di mana fasilitas fisik yang memadai dan hubungan interpersonal yang harmonis terbukti efektif meningkatkan rasa puas karyawan (Sedarmayanti, 2021). Kompetensi (H7) adalah prediktor paling dominan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur tertinggi sebesar 0,542 dan $p\text{-value} = 0,000$ (diterima), yang selaras dengan

Self-Efficacy Theory bahwa individu yang merasa memiliki kemampuan memadai dalam menyelesaikan tugasnya akan merasakan kepuasan batin yang lebih tinggi dan rasa percaya diri yang lebih kuat (Sutrisno et al., 2022).

KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan (H1) dan kompetensi (H3) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan Setiajaya Toyota Cibubur, sementara kepuasan kerja (H4) juga berkontribusi positif signifikan terhadap kinerja meskipun tidak terbukti berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, maupun kompetensi dengan kinerja (H8, H9, H10 ditolak). Lingkungan kerja (H2) tidak terbukti berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, namun berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja bersama variabel kompetensi yang merupakan prediktor terkuat (H6 dan H7 diterima), sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (H5 ditolak). Secara teoritis, temuan ini memberikan kontribusi kritis terhadap *Two-Factor Theory* Herzberg, yang menegaskan bahwa faktor pendukung seperti lingkungan dan kompetensi memang menciptakan kepuasan, namun tidak selalu menjadi mesin penggerak kinerja, sehingga menantang asumsi bahwa "karyawan yang puas adalah karyawan yang produktif" secara universal. Secara praktis, manajemen Setiajaya Toyota Cibubur disarankan untuk mengadopsi sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi yang mengintegrasikan pengembangan keahlian dengan indikator kinerja utama (KPI), memperkuat kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif, serta mengelola ekosistem kerja yang kondusif sebagai investasi strategis jangka panjang untuk menjaga stabilitas psikologis dan retensi karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Mohmad Sidek, M. H. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>
- Arham Delyuzar, R., & Paramita, S. (2024). Pengaruh Transformational Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Stres Kerja pada Dealer Wuling Arista Jayakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara ASIAN*, 12(1), 95–105. <https://doi.org/10.47828/jianaasian.v12i1.191>
- Aswin, M., Citta, A. B., & Sahban, M. A. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Operator CAH PLTU Punagaya yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1), 265–274. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.406>
- Choirunissa, A. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal KESATUAN*, 8.
- Fridajani, M. A., & Suyanto, S. (2025). Analisis Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Sekolah Global Prestasi, Bekasi. *Syntax Idea*, 7(5), 752–766. <https://doi.org/10.46799/syntaxidea.v7i5.12942>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Ikram M, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. Universitas Negeri Makassar.
- Latifahsari, P. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Agung Automall Jambi. Universitas BATANGHARI Jambi.
- Rahadi, Q., & Rozikan, R. (2024). Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Baitul Maal wa Tamwil Ditinjau dari Teori Dua Faktor Herzberg. *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking*, 5(1), 85–99.

- Rahayu, S., & Fitriani, T. (2023). Analisis Rasio Likuiditas dan Solvabilitas Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Keuangan pada PT JNE Express Timika. *Journal of Financial and Tax*, 3(1), 60–79.
- Ratnasari, & Assidiqi. (2025). Development of Flashcard Learning Media Using the Canva Application on Early Reading Material for Grade I Elementary School Students. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 8(1), 3541–3552.
- Rois, M., Agustina, T., & Handoko, Y. (2023). Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Sales People pada Jaringan Dealer PT. Astra Honda Motor di Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(9), 1498–1517. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i9.739>
- Sedarmayanti. (2016). Manajemen sumber daya manusia: reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil (Revisi). PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti, Y. (2021). Peran Kepemimpinan dan Kedisiplinan Melalui Pengawasan Untuk Meningkatkan Kinerja di Industri Otomotif. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(2), 134–155. <https://doi.org/10.38043/jmb.v18i2.2795>
- Setiawan, D., & Eko Prasetyo Utomo, P. (2024). Sistem Informasi, Fakultas Sains dan Teknologi. Universitas Jambi. <https://doi.org/10.21456/vol14iss1pp77-87>
- Sutrisno, N., Estiana, R., & Purnomo, D. (2022). Kompetensi Profesional dan Disiplin Kerja Serta Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Dosen Selama Pandemi Covid-19. *ATRABIS Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(1), 8–17.
- Syaqiq, M., & Sigit, K. N. (2025). Pengaruh Leadership dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Transmart Pekalongan. *Journal House of Business, Economics, Accounting, and Management*, 1(1), 1–14.